

# **Contributos para a elaboração de um plano de marketing territorial para as vilas de Almeida e de Vilar Formoso.**

---

Dezembro de 2015

---



**Instituto Superior de Educação e Ciências**

INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS

**Maria Helena Andrade Clara Gago**

Provas destinadas à obtenção do grau de Mestre em Gestão Autárquica

---

Escola de Gestão

Provas para obtenção do grau de Mestre em Gestão Autárquica

**Contributos para a elaboração de um plano de marketing territorial para as vilas de Almeida e de Vilar Formoso.**

Autora: **Maria Helena Andrade Clara Gago**

Orientador: **Professor Doutor António Rodrigues**

Dezembro de 2015

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador do Mestrado em Gestão Autárquica, agradeço a oportunidade e o privilégio que tive em frequentar este Mestrado que muito contribuiu para enriquecimento da minha formação académica.

Agradeço a disponibilidade para a realização das entrevistas, ao Presidente da Câmara Municipal de Almeida - Professor António Batista Ribeiro; Ao Vereador da Câmara Municipal de Almeida - António José Monteiro Machado; Ao Presidente da Associação dos Bombeiros Voluntários de Almeida Dr. Alcino Morgado e ao gerente da “Casa Manuel da Amália” - Manuel Godinho.

Por último manifesto um sentido e profundo reconhecimento aos meus pais e ao meu marido pelo apoio incondicional.

## **RESUMO**

Num contexto de concorrência entre os territórios pela captação de recursos suscetíveis de incentivar o desenvolvimento (investimentos, residentes, turistas, eventos, entre outros), a perspectiva de marketing territorial assume-se como uma ferramenta de gestão territorial extremamente útil e atual no processo de constituição de uma imagem eficaz do território, de modo a que se torne mais apelativa para os públicos pretendidos.

O objetivo principal deste trabalho é apresentar as linhas gerais da elaboração do plano de Marketing Territorial para o concelho de Almeida.

São identificadas as ações que devem ser levadas a cabo, e definido o marketing mix do plano de Marketing o qual envolveu a realização de 11 ações e sub-ações, organizadas em termos da política dos 3p.

A existência de um Plano de Marketing Territorial reforça a importância da construção e convergência numa visão de futuro, prospetiva, com definição de metas e objetivos estratégicos para o desenvolvimento e competitividade da região, mobilizando os principais atores da região na seleção e participação em projetos chave para o desenvolvimento do concelho.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Planeamento Estratégico, Marketing, Desenvolvimento Regional, Públicos Alvo.

## **ABSTRACT**

In a context of competition between regions for attracting susceptible resources to encourage the development (investment, residents, tourists, events, etc.), territorial marketing perspective is assumed as an extremely useful land management tool and present in process formation of an effective image area, so that it becomes more attractive to the intended audiences. The aim of this work is to present the broad outlines of the preparation of the Territorial Marketing plan for Almeida region.

Actions are identified to be carried out, and defined the marketing mix Marketing plan which involved the realization of 11 actions and sub-actions, organized in terms of policy 3p.

The existence of a Territorial Marketing Plan reinforces the importance of building and convergence in a forward-thinking, prospective, defining strategic goals and objectives for the development and competitiveness of the region, mobilizing the principal actors of the region in the selection and participation in key projects for the region.

## **KEYWORDS**

Strategic Planning, Marketing, Regional Development, Public Target.

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b>	9
1.1 Planeamento estratégico de marketing territorial	9
1.2 Marketing territorial	22
1.3 O Marketing territorial estratégico	33
1.4 A aplicação do marketing territorial ao desenvolvimento do território:fatores de diferenciação numa estratégia de marketing	36
1.5 Públicos alvo do marketing territorial	41
1.5.1 Visitantes e turistas	43
1.5.2 Residentes e trabalhadores	46
1.5.3 Investidores e empresários	46
1.5.4 Mercados de exportação	47
1.5.5 Iniciativas – reforço da atratividade local	47
1.6 A escolha de um território	47
1.7 Acções de dinamização do território	49
1.8 A imagem e a marca do território	51
1.9 Novas tendências do marketing territorial	57
<b>CAPÍTULO 2- A REGIÃO CENTRO E O CONCELHO DE ALMEIDA</b>	61
2.1 Enquadramento da região centro	61
2.2 A estratégia europa (2020)	64
2.3 Plano de desenvolvimento municipal	69
2.4 Dinâmicas da inserção territorial de Almeida	71
2.5 Diagnóstico e análise estratégica de Almeida	77
2.5.1 Almeida face ao espaço envolvente	77
2.6 Integração territorial , acessibilidades e transportes	85
2.7 Recursos naturais e potencial endógeno	88
2.8 Estrutura urbana	89
2.9 Estrutura económica e criação de emprego	92
2.10 A dinâmica turística	100
2.10.1 Forças	100
2.10.2 Fraquezas	105
2.10.3 Oportunidades	111
2.10.4 Ameaças	112
<b>CAPÍTULO 3 - PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE MARKETING TERRITORIAL PARA AS VILAS DE ALMEIDA E VILAR FORMOSO</b>	115
3.1 Âmbito	115
3.2 A Perceção dos atores sociais do território	115
3.3 Objetivos	116
3.4 Metodologia	117
3.5 Implementação da estratégia	117
3.5.1 Segmentação/ Target	118
3.5.2 Posicionamento	119
3.5.2.1 Residentes	119
3.5.2.2 Investidores	120
3.5.2.3 Turistas	120
3.5.2.4 Mercados de exportação	120
3.5.2.5Eventos de iniciativas publicas ou privadas	121
3.5.2.6 Organizações setoriais	121
3.5.3 Visão	121
3.5.4 Missão	122

3.5.5 Objetivos estratégicos .....	122
3.6 Marketing Mix .....	124
3.6.1 Introdução .....	124
3.6.2 Plano de acção.....	125
3.6.3 Calendário .....	137
3.6.4 Pressupostos de comunicação e monitorização de resultados .....	138
3.6.4.1 Introdução .....	138
3.6.4.2 Objetivos específicos dos pressupostos de comunicação e monitorização .....	138
3.6.4.3 Target (Quem?) .....	139
3.6.4.4 Branding territorial: princípios base.....	139
3.6.4.5 Canais de comunicação de Almeida e Vilar Formoso atualmente utilizados.....	140
3.6.4.6 Ações de comunicação a empreender em contínuo.....	141
<b>Considerações Finais</b> .....	145
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	149
<b>Webgrafia</b> .....	153
<b>Anexo 1</b> -Guião de entrevistas.....	156
<b>Anexo 2</b> - Conteúdo das entrevistas.....	160

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.Planeamento tradicional e planeamento estratégico	16
Figura 2.Etapas da elaboração de um plano estratégico	18
Figura 3.Etapas do processo de marketing territorial	25
Figura 4.O processo de marketing territorial estratégico	35
Figura 5.Grupos exmplificativos de pessoas que podem facilitar a estratégia de comunicação da imagem da cidade	40
Figura 6.Alguns atrativos mais valorizados para práticas turísticas	45
Figura 7.Processo de escolha de um território	48
Figura 8.Requisitos da imagem	52
Figura 9.Contributos da cultura e desporto para o marketing das cidades	59
Figura 10.Metodologia de abordagem á definição de estratégia de desenvolvimento regional (2014-2020) do centro de Portugal	66
Figura 11.Divisão administrativa do concelho de Almeida	68
Figura 12.Objectivos estratégicos do PDM de Almeida	70
Figura 13.Almeida na Beira Interior Norte	71
Figura 14.Redes ferroviária e rodoviária do concelho de Almeida	85
Figura 15.O centro histórico de Almeida	89
Figura 16.Metodologia proposta para o plano de marketing territorial do concelho de Almeida	117
Figura 17.Segmentos alvo e segmentos específicos	118
Figura 18.Objectivos estratégicos de marketing territorial para as vilas de Almeida e Vilar Formoso	122



## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - As grandes linhas do planeamento estratégico territorial	17
Quadro 2 - Recursos endógenos suscetíveis de influenciar a atratividade de um território	19
Quadro 3 - As potencialidades do marketing territorial	31
Quadro 4 - Atratividade de um território, tanto para o público interno como para o público externo	50
Quadro 5 - Políticas de marketing, comunicação territorial e relações públicas	54
Quadro 6 - Principais vantagens e desvantagens dos diferentes meios de promoção	56
Quadro 7 - A região centro no contexto nacional	61
Quadro 8 - Posicionamento da região centro em algumas metas da estratégia europeia (2020)	65
Quadro 9 - Caracterização da área de estudo do concelho de Almeida e da BIN	80
Quadro 10 - Sociedades com sede em Almeida (2012)	92
Quadro 11 - População ativa perante o trabalho	93
Quadro 12 - Setores de atividade	93
Quadro 13 - Sociedades do setor primário	94
Quadro 14 - Sociedades do setor secundário (2012)	95
Quadro 15 - Equipamentos públicos e privados (2012)	96
Quadro 16 - Pessoal ao serviço e valor da produção	97
Quadro 17 - Distribuição de empresas em Almeida e na região (2012)	98
Quadro 18 - Provento por aposentos (2012)	102
Quadro 19 - Pontos fortes e fracos do turismo em espaço rural e em regiões periféricas	110
Quadro 20 - Ações a desenvolver	125
Quadro 21 - Ações de comunicação	142

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução da População no concelho e na região (1970-2011)	73
Gráfico 2 - Entradas de estrangeiros nas fronteiras portuguesas	74
Gráfico 3 - Tráfego médio diário nas fronteiras	74
Gráfico 4 - Pirâmide etária do concelho de Almeida (2011)	79
Gráfico 5 - População residente (nº) por local de residência, sexo e grupo	83
Gráfico 6 - Número de indústrias transformadoras	99
Gráfico 7 - Evolução de dormidas de turistas em Almeida entre (2009-2012)	101
Gráfico 8 - Número de visitantes do posto de turismo (2010-2012)	104
Gráfico 9 - Evolução dos visitantes no posto de turismo (2012)	104

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Calendário de ações e sub-ações do marketing mix	137
------------------------------------------------------------	-----

## NOTA INTRODUTÓRIA

Em Portugal, o primeiro trabalho inteiramente dedicado ao marketing territorial foi escrito em 1998 por *Cidrais*. Através de uma metodologia muito própria, o autor procurou desenvolver um esquema estratégico de marketing para as cidades de Évora e Portalegre, com vista a um desenvolvimento local e regional sustentável. Mais recentemente surgiram importantes contributos para o estudo do marketing territorial em Portugal. Em 1999, *Nunes* produziu um interessante trabalho sobre o planeamento de marketing territorial estratégico direccionado para a Área Metropolitana do Porto. Em 2006, *Fonseca*, realizou uma dissertação de mestrado, procurando tirar partido dos ensinamentos do planeamento estratégico aliado ao marketing territorial com o objectivo de elaborar um plano estratégico para potenciar o desenvolvimento de Almeida.

Os trabalhos que têm sido produzidos sobre esta temática, têm vindo, de um modo geral, a afirmar e reforçar o papel do marketing territorial enquanto instrumento indispensável à formulação de estratégias de desenvolvimento territorial, em diversas escalas de análise.

Estes trabalhos como pioneiros que foram e dados os inegáveis contributos, conhecimentos e divulgação do Marketing Territorial, são massivamente referenciados ao nível do enquadramento teórico do tema.

## ESCOLHA E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

O interesse por temáticas relacionadas com o marketing territorial e as estratégias de desenvolvimento do território mereceram a minha atenção durante a frequência do mestrado e por isso, decidi dar o meu contributo á região que me viu crescer.

O planeamento estratégico ancorado a uma perspectiva de marketing territorial tem assumido na Europa e, mais recentemente, no nosso país um papel fundamental na procura da definição de um projecto de desenvolvimento sustentado para os territórios, que contribua para os afirmar e elevar a sua posição competitiva.

À medida que a globalização se intensifica, os territórios tendem a competir cada vez mais uns com os outros por investimentos, negócios, visitantes, residentes, projecção mediática, influência, mercados, talento e eventos, desenvolvendo abordagens que lhes dêem destaque.

Tal como no meio empresarial, os territórios competem uns com os outros, estando também sujeitos às dinâmicas internas e externas que irão influenciar o desenvolvimento dos mesmos. Neste contexto, os territórios necessitam de um processo de gestão territorial que mobilize os agentes locais, maximize as suas potencialidades, promova e projecte uma imagem apelativa e atractiva no sentido de responder às necessidades e expectativas dos seus públicos-alvo, assim como melhore a qualidade de vida e competitividade dos territórios.

O marketing territorial corresponde a uma perspectiva para pensar e planear o desenvolvimento dos territórios a partir do diagnóstico da situação actual, das expectativas e necessidades dos residentes, turistas e investidores, servindo para atrair mais recursos financeiros, talento, criatividade, melhorar a qualidade de vida e o sentimento de toponímia dos seus residentes, fomentando práticas de promoção territorial destinadas ao aumento da visibilidade e notoriedade dos lugares.

## **PROBLEMA**

O concelho de Almeida, ao contrário de outras regiões, não apresenta uma grande visibilidade e notoriedade, apesar da grande riqueza histórica e do papel desempenhado no passado. Este fato, e sabendo que ao marketing territorial também se atribui a capacidade de uma análise integrada e prospectiva destinada a actuar numa perspectiva de desenvolvimento sustentável que promova uma identidade territorial destinada à visibilidade e notoriedade dos lugares, suscitou o interesse em levar por diante uma proposta de elaboração do plano de marketing territorial para as vilas de Almeida e Vilar Formoso.

## **OBJETIVOS**

Partindo dos pressupostos anteriormente assinalados, pretende-se com a realização do trabalho alcançar os seguintes objetivos:

- 1) Perspectivar o marketing territorial como ferramenta de gestão adequada à promoção da imagem e desenvolvimento de Almeida e Vilar Formoso;
- 2) Avaliar em que medida o planeamento estratégico de marketing pode contribuir para a satisfação dos munícipes, investidores e visitantes.

## **ESTRUTURA DO TRABALHO**

O trabalho aqui apresentado estrutura-se em três capítulos. No primeiro capítulo, essencialmente teórico, abordamos a crescente concorrência e competição entre territórios em virtude da internacionalização e globalização económica e comunicacional, discutindo de que forma o marketing territorial estratégico pode ser uma resposta eficaz e resiliente, capaz de enfrentar os desafios que são colocados ao desenvolvimento dos territórios.

No segundo capítulo faz-se um enquadramento da Região Centro e uma análise do concelho de Almeida nas suas várias vertentes, tentando compreender o seu posicionamento ao nível da região, complementada com a matriz SWOT, a partir da qual se procura reconhecer a posição competitiva da Região, avaliando as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

No terceiro capítulo, é apresentada a proposta do plano de Marketing Territorial para as Vilas de Almeida e Vilar Formoso.

O plano de marketing territorial deve respeitar um guia metodológico que o configura como instrumento de estratégia e de acção. Procurou-se reflectir a metodologia efectuada na elaboração do Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes e também, com as devidas adaptações, a metodologia proposta pela SPI para o Plano de Marketing Territorial do Programa de Inovação e Competitividade e Promoção do Concelho de Águeda.

Antes da proposta de elaboração do plano de Marketing, foi analisada a estratégia de Marketing em torno de objetivos estratégicos: reforço da visibilidade e a atratividade do Concelho, aposta na vanguarda da base económica local e potenciar e diferenciar o capital humano.

Posteriormente, ao nível do marketing mix no plano de marketing territorial, foram contempladas onze ações e sub-ações, organizadas em termos da política dos 3 P: produto, promoção e distribuição.

No sentido de considerar as perceções e o envolvimento de agentes da região fundamentais para o sucesso do plano, foram colhidas as opiniões de alguns intervenientes do território e cujas entrevistas transcritas encontram-se referenciadas no anexo 2.

Por fim, em termos de considerações finais, é apresentada uma sumula dos capítulos anteriores em que interessa perspectivar o marketing territorial como ferramenta ao serviço da oferta territorial, em Almeida e Vilar Formoso permitindo qualificar a oferta de valores do território, por forma a torná-lo mais competitivo em termos económicos, demográficos e culturais.

## **CONTEXTUALIZAÇÃO DISCIPLINAR**

No âmbito do mestrado em Gestão Autárquica, é de cariz regulamentar a elaboração de uma dissertação, de um trabalho de projeto ou relatório de estágio que permita uma avaliação individual e final do aluno, para a conclusão do curso de mestrado. Optei pela modalidade de projeto em virtude de considerar a forma mais adequada e prática de contribuir para a implementação do plano de marketing territorial na região donde sou natural.



## **CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **1.1 PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING TERRITORIAL**

A relevância estratégica de uma cidade dependerá das funções que ela oferece e, simultaneamente, da importância estratégica no espaço temporal sobre o qual compreende o tempo de análise. O dinamismo que caracteriza o espaço urbano conduz-nos a uma reflexão sumária sobre o posicionamento da cidade no território.

Deste modo, se antes do advento da industrialização era o campo que se sobrepunha à cidade, após o século XVIII em função do crescimento económico, de profundas alterações a nível laboral, industrial, social, cultural e progressos científicos, a cidade passa a sobrepor-se ao campo, que se esvazia através de fortes movimentos migratórios e perde o seu protagonismo para a cidade.

As infra-estruturas fabris localizavam-se junto aos centros urbanos com massa humana suficiente para lhe fornecer mão-de-obra e, simultaneamente, criar um mercado. Aos centros urbanos confluíam as vias de comunicação para escoamento dos produtos (ao qual era relevante a proximidade a um porto marítimo). As fábricas motivaram movimentos migratórios das áreas rurais/agrícolas para a cidade, potencializados pelo transporte ferroviário. O crescimento urbano encontra-se associado ao processo de industrialização, todavia este não foi um fenómeno uniforme, mesmo na Europa existem ritmos de industrialização diferentes e, por consequência, fenómenos de crescimento urbano mais tardios, como por exemplo os casos de Espanha e Portugal (*Ledo, Andrés; 1996:240*).

O advento da industrialização motivou profundas alterações na sociedade mundial, desde logo, no crescimento demográfico e urbano em virtude do padrão de localização das infra-estruturas produtivas, dando origem a determinados fenómenos problemáticos que actualmente se entendem como uma consequência do crescimento desmesurado nas áreas de chegada, para os quais ainda se procuram soluções inovadores e eficazes (*Le Corbusier:1957:19-29*).

A Carta de Atenas, publicada por Le Corbusier após a realização do Congresso de Arquitectura Moderna em Atenas (1933), constituiu um documento urbanista com uma lógica de desenvolvimento urbano, perfeitamente enquadrada no tempo e espaço, de três correntes intelectuais de crítica ao urbanismo e planeamento urbano, o «fordismo-taylorismo- keynesianismo», correspondendo a correntes de crítica ao «modernismo».

*Ascher (1998:53)* considera que o «fordismo» sublinha a relevância que a indústria automóvel teve nas sociedades e, particularmente, a sua influência no aumento da mobilidade dos indivíduos nos países industrializados ocidentais. É assim, uma visão crítica sobre o “caos urbano”, a desordem estética, numa lógica de liberalismo de mercado.

Por outro lado, identifica no pós-guerra, elementos que ligam o «taylorismo» ao urbanismo, segundo *Ascher (1998:54)* “...da mesma forma que Taylor, Le Corbusier, que o cita permanentemente estava obcecado pela desordem, pela perda de tempo, pelos desvios; na cidade moderna, como na fábrica taylorizada, não se deveriam deambular fora das direcções reservadas cada uma à sua função. Era preciso racionalizar, simplificar, mediar, organizar de forma científica. *Ascher* em *Metapolis (1998:54-56)* elabora a transposição de alguns exemplos directos que confirmam a proximidade entre a Carta de Atenas de Le Corbusier e as teses de Taylor. A referência de *Ascher* a Keynes advém sobretudo da intervenção do poder público, de forma a promover o planeamento e pôr termo à anarquia urbana, à regulação do mercado fundiário, sem colocar em causa as realizações privadas e à construção de toda a espécie de equipamentos sociais, que contribuam para o “bem-estar” (welfare) das populações (*Ascher, 1998:57*).

O desenvolvimento urbano nos países ocidentais, no pós II Guerra Mundial (décadas de 1950 e 1960), foi influenciado pelo crescimento económico, pela recuperação financeira, pela reconstrução nos países delacerados pelo conflito bélico, pelo crescimento económico, impulsionado cada vez mais pela importância da tecnologia, mas também pelo movimento das correntes migratórias provenientes dos territórios ultramarinos.

As críticas «pós-modernistas» de autores como *Ascher* cresceram na década de 1980 e 1990, elas procuram incidir na origem do problema, reflectindo os factores estéticos e sociais das escolas de arquitectura e planeamento, que contribuíram para o desenvolvimento de teses e opções que conduziram à cidade desordenada e fragmentada, emergindo o conceito metafórico de “caos urbano” (*Ascher; 1998:136-139*). Todavia, o “caos urbano”, com que nos deparamos numa análise crítica urbana, a cidade fragmentada, que no caso português se destaca o título: *Lisboa Periferia e Centralidade* de *Teresa Barata Salgueiro (2001)*, encontra justificação na estrutura urbana da cidade e na gestão política / pública urbana, também ela complexa, em função das várias autoridades que incidem sobre o território. *Ascher (1998:137-152)*, considera que as políticas urbanas deveriam ser encaradas numa perspectiva integradora com as administrações das cidades envolventes. A gestão política urbana é de carácter político, mas também deverá ser encarado numa perspectiva de actor, visto implicar um “projecto de cidade” e uma metodologia “incremental” e “heurística”, com a perspectiva de um urbanismo flexível, baseado em regulamentos claros e objectivos que privilegiem a sua rápida aplicação e eficácia, sobretudo no domínio do controlo do investimento privado.

Porque a cidade é um organismo vivo, que se detiora consoante as opções de quem a governa e as acções daqueles que nela habitam e vivem, o planeamento e o ordenamento do território tem procurado controlar o “caos”, cientes de que este conceito tão vasto e abrangente quanto a própria dimensão da cidade, provoca estigmas na imagem da cidade e limitam o seu desenvolvimento por força da entropia.

Na tentativa de solucionar os problemas urbanísticos que advieram do desenvolvimento industrial e urbano das cidades, desenvolveram-se diversas ferramentas, que procuraram ordenar o “caos” em que se haviam transformado.

Nas últimas décadas assistiu-se a um conjunto de fenómenos que obrigaram à revisão dos modelos tradicionais do planeamento e gestão territorial. A tendência progressiva para a urbanização; a abertura e democratização das sociedades; o aumento do ritmo, amplitude e incerteza das mudanças tecnológicas, geopolíticas e económicas; a crescente complexificação dos mercados e o reforço da concorrência entre empresas e territórios em virtude da internacionalização e globalização económica e comunicacional, vieram revelar os limites do planeamento convencional para responder aos desafios e necessidades dos novos tempos, determinando a urgência de se passar do plano como produto para o planeamento como processo (*Ferreira, 2005: 124*).

Deste modo, o Planeamento Estratégico Territorial, pioneiro na década de 1980, teve a sua primeira aplicação numa grande cidade, em São Francisco, e posteriormente, foi aplicado noutras grandes cidades mundiais, tais como Saint Louis e Pasadena (Califórnia) em 1984, Filadélfia em 1987, (*Ferreira, 2007: 115-118*).

Na Europa, as primeiras aplicações desta ferramenta aconteceram em Birmingham (1986), seguindo-se Roterdão e Amesterdão na Holanda (1987). Em Espanha foi aplicado em Barcelona (1988), que em função da realização dos Jogos Olímpicos de 1992, teve uma aplicação e metodologia inovadora e orientada para um “projecto de cidade”, diferente daquela que foi aplicada em Madrid (1990) pela consultora Arthur Andersen que seguiu uma metodologia mais “ortodoxa” (*Ferreira, 2007: 115-118*). Estas cidades, como outras em que foram aplicados planos estratégicos, tiveram necessariamente como condição e similitude, o facto de possuírem lideranças municipais fortes, que contribuíram decisivamente para o sucesso da estratégia (*Ferreira, 2007*).

Efectivamente, a crescente complexificação dos sistemas urbanos, o ritmo e a amplitude das alterações socioeconómicas, implica uma grande racionalização dos investimentos, uma maior responsabilização por parte de quem gere o território, assim como respostas flexíveis e resilientes de planeamento e gestão territorial. Neste sentido, numa época em que os fenómenos sociais, culturais, económicos e territoriais assumem grande complexidade, diversidade e mutações aceleradas, o planeamento estratégico apresentou-se como um novo paradigma de planeamento e gestão susceptível de fazer face aos problemas do desenvolvimento, nomeadamente no que se refere à escassez dos recursos e à mobilização dos agentes. Assim, além de visar conduzir a acção pública a longo prazo, actua a curto prazo, através de intervenções operacionais devidamente enquadradas por objectivos estratégicos. É por isso que, a esta integração de várias escalas e de vários horizontes temporais, alguns autores designam a substituição do “planeamento estratégico” pela “gestão estratégica” (*Barros, 2011*)



O conceito de planeamento estratégico tem as suas origens nas actividades militares, sendo que a palavra de origem grega “stratego” deriva da combinação das palavras stratos (exército) e de ego (líder). A estratégia consistia num pensamento que permitia hierarquizar e classificar intervenções para garantir a vitória dos exércitos sobre os inimigos. Estas estratégias foram reconhecidas mais tarde no contexto empresarial e passaram a integrar as acções de planificação e gestão das grandes empresas e organizações.

Num contexto de mercado aberto, alargado e competitivo, as técnicas com recurso à previsão, prospectiva e ao desenho de “cenários de evolução” ganham predominância sobre os clássicos processos de projecção de tendências, mais ou menos lineares (*Ferreira, 2005*).

A adopção do planeamento estratégico à gestão dos territórios é facilmente compreensível se se comparar a administração de um determinado território à administração empresarial, uma vez que a primeira possui, tal como uma empresa, competências de gestão com um grau de complexidade crescente e sujeito a mudanças tendencialmente difíceis de prever. Além disso, na actualidade, o forte dinamismo do ambiente geopolítico, social, económico, cultural, tecnológico e administrativo produz implicações de grande magnitude para o desenvolvimento urbano, as quais, por seu lado, obrigam à transformação e renovação dos instrumentos tradicionais de planeamento, implicando uma maior participação dos agentes locais. Esta importação dos métodos utilizados pelas empresas à gestão territorial procurou “racionalizar a acção pública urbana através da definição e implementação de um projecto comum e de objectivos de valorização, afirmação e inovação enquadrados por uma estrutura organizativa, de participação, obtenção de consensos e constante avaliação” (*Cabral et al., 1996*).

A aplicação do planeamento estratégico à gestão e planificação territorial conheceu os primeiros contornos na década de 80 nos Estados Unidos, no sentido de enfrentar os problemas resultantes da reestruturação económica das cidades e para atrair mais recursos humanos qualificados. Segundo *Ferrão (2000)*, estes planos de “primeira geração” resultaram essencialmente em planos de marketing, que pretendiam “vender” as cidades americanas.

Na Europa, a aplicação desta filosofia de planeamento revelou-se de extrema importância na medida em que os planos normativos, excessivamente rígidos, já se revelavam incapazes de responder às novas solicitações da economia global. Segundo *Ferreira (2005: 116)*, a primeira experiência de reflexão estratégica territorial ocorreu em Birmingham no ano de 1986, utilizando fundos europeus, a cidade apostou numa profunda reconversão urbanística e das infraestruturas económicas. A partir deste momento sucederam-se experiências nas cidades de Roterdão e Amesterdão, na Holanda. Mais tarde, e aproveitando um grande evento internacional, os Jogos Olímpicos de 1992, desenvolveu-se um exercício interessante em termos de planeamento estratégico na cidade de Barcelona. Este evento serviu para a realização de profundas

transformações de modernização urbana, ao mesmo tempo que projectou a imagem de uma cidade renovada, atractiva e competitiva.

Segundo *Güel* (2000), esta primeira geração de planos teve um cariz voltado para o desenvolvimento, sustentado pelo ambiente de euforia dos finais dos anos 80. O contexto de crise económica que ocorreu entre 1992-1995, obrigou os gestores públicos a virar as atenções para os recursos e factores endógenos das cidades e dos territórios envolventes, dando origem a uma “segunda geração” de planos estratégicos, com uma maior maturidade metodológica e maior sofisticação dos instrumentos de análise.

Actualmente estamos na terceira geração de planos estratégicos, que se vão afirmando como planos processo, sendo vistos como novos instrumentos de governabilidade urbana (*Ferrão, 2000*). Estes novos planos, para além de abordarem o território de uma forma sistémica, devem estar preparados para uma articulação com os instrumentos de gestão territorial normativos. De acordo com *Fonseca* (2005), os planos estratégicos deverão definir as linhas de desenvolvimento territorial, fruto de consensos alargados, competindo aos planos normativos a implementação dessas mesmas medidas<sup>1</sup>.

Em Portugal, surgem na década de 1980 os primeiros Planos Directores Municipais (vulgo PDM), porém já na década de 1930/1940 havia surgido a necessidade de intervir no território, mas numa escala reduzida, limitando-se a pequenas intervenções e a planos de urbanização de bairros nas cidades do Porto e Lisboa. No entanto, uma breve referência ao plano da Costa do Sol concluído em 1935 e que constitui um plano com uma visão futura, um documento histórico e com relevância estratégica sectorial, fundamentalmente nos sectores do urbanismo e do turismo.

Outro plano marcante na história e na evolução do planeamento estratégico português é o Plano Estratégico de Lisboa de 1992 do qual originará a candidatura a Capital Europeia da Cultura em 1994 e à realização da Exposição Mundial de 1998, (*Ferreira, 2007:75-99*).

Por outro lado, as primeiras reflexões estratégicas ocorreram em Lisboa e Évora, embora em contextos diferentes. Em Lisboa, o processo marcado por uma liderança política forte e contando com o apoio de técnicos envolvidos no Plano Estratégico de Barcelona, viria a revelar-se como um importante contributo para o processo de mudança política no Município, motivando uma participação e envolvimento dos principais actores da cidade. Para além disso, pela primeira vez foram discutidas publicamente as questões e problemas urbanos, e fez-se a articulação com os restantes instrumentos de planeamento de carácter normativo.

---

<sup>1</sup> O planeamento estratégico é complementar e não substitui o planeamento tradicional. A utilização conjunta destes dois

Em Évora, a oportunidade de concretização de um Plano Estratégico decorreu entre 1992 e 1994 e resultou de estudos sobre as perspectivas das cidades europeias de média dimensão, e estava ao abrigo do programa RECITE (Regiões e Cidades Europeias) e co-financiado pelo Fundo Europeu para o Desenvolvimento Regional (FEDER).

Na sequência dos trabalhos desenvolvidos por estas cidades, surgiu o Guia para a Elaboração dos Planos Estratégicos das Cidades Médias (DGOTDU, 1996).

Como resultado das experiências anteriores foi criado o PROSIURB (Programa de Consolidação do Sistema Urbano Nacional e Apoio à execução dos PDM), concebido para funcionar como um instrumento integrador dos programas sectoriais e regionais do II Quadro Comunitário de Apoio (QCA 1994-1999). “A criação do PROSIURB, instrumento financeiro que visava o desenvolvimento urbano integrado das cidades de média dimensão e restantes núcleos urbanos da rede complementar, criava a obrigatoriedade no seu acesso de estas possuírem planos estratégicos” (*Babo et al., 1997*). Este programa destinava-se a acções para o aumento da atractividade, melhoria das acessibilidades e outras redes de infra-estruturas e equipamentos nas cidades, bem como pela promoção de políticas que contrariassem assimetrias territoriais e diluíssem fenómenos de marginalização e exclusão social, proporcionando aos diferentes territórios iguais oportunidades de desenvolvimento<sup>2</sup>. No entanto, esta iniciativa não obteve os resultados esperados, sendo que na maioria dos casos não se definiram estratégias de desenvolvimento futuro dos territórios, servindo apenas como uma oportunidade para a obtenção de financiamentos.

A experiência de planeamento estratégico territorial em Portugal é muito recente e limitada. A realização de alguns dos planos estratégicos resultou apenas de uma imposição para os territórios obterem financiamentos<sup>3</sup>, não resultando por isso, num esforço de implementação de metodologias de análise prospectiva na procura de estratégias de desenvolvimento e competitividade territorial. De acordo com *Cabral (2002)*, “a decisão, política, em promover a participação dos agentes e actores da cidade na realização do plano e em percorrer os passos metodológicos e as tarefas necessárias para que o plano estratégico fosse assumido pela cidade, com condições para ser implementado numa base alargada, raramente foi uma opção e uma prioridade”.

Deste modo, os princípios preconizados nesta nova filosofia de actuação foram muitas vezes negligenciados, ao colocar de lado a participação de agentes que poderiam trazer contributos enriquecedores para os planos. *Babo et al. (1997)*, admitem que “o nosso país não possui uma

---

<sup>2</sup> Os despachos que criaram o PROSIURB (6/94 e 7/94), estabeleceram como finalidade do programa, “apoiar, especialmente, o desenvolvimento de centros urbanos que desempenhem um papel estratégico na organização do território nacional, dotando-os de equipamentos e infra-estruturas de apoio ao dinamismo económico e social”, no sentido de renovar as cidades e promover a sua qualidade de vida.

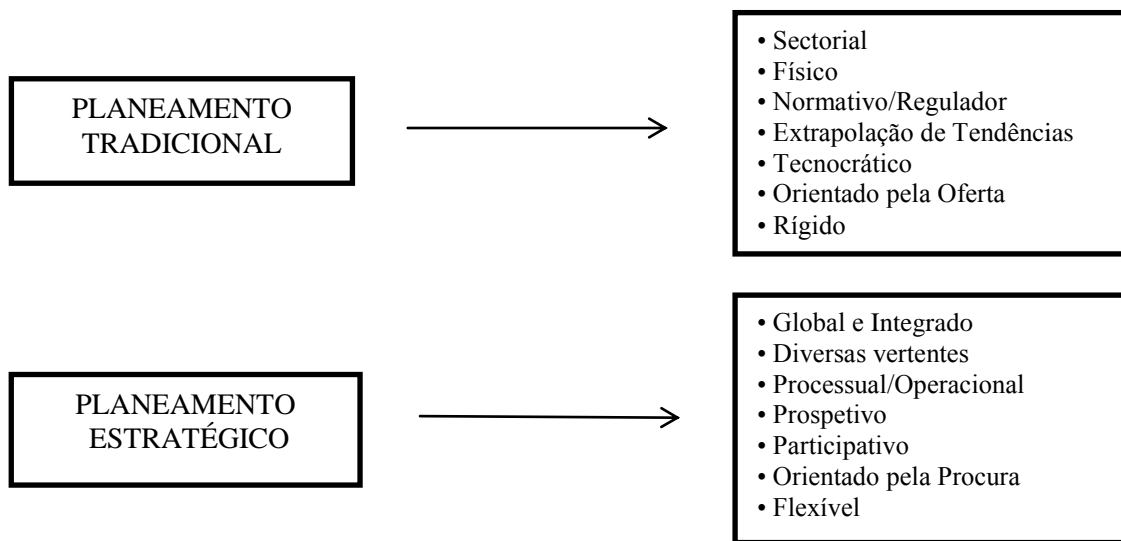
<sup>3</sup> O Programa POLIS, regulamentado pela Resolução do Conselho de Ministros 26/2000, privilegiou obras de infra-estruturas, transportes e intervenções em frentes ribeirinhas e de mar, sendo que, tal como para o PROSIURB, a candidatura aos financiamentos deveria ser acompanhada por um plano estratégico, com a definição de todas as acções a realizar.

tradição de participação e de acção conjugada suficientemente consolidadas, que nos permitam obter um elevado grau de sucesso em projectos deste tipo”. A participação, sendo uma componente fundamental no processo de planeamento estratégico não resultou nas experiências do PROSIURB e POLIS. Os documentos estratégicos, elaborados em períodos temporais apertados atendendo aos prazos de candidatura aos financiamentos, não permitiram uma verdadeira auscultação da população.

Nos últimos anos tem-se argumentado que o desenvolvimento urbano já não pode ser controlado pelos instrumentos de planeamento territorial convencional (os planos físicos de ocupação e uso do solo), devido aos problemas decorrentes da recessão e do aumento do desemprego (e dos problemas relacionados com a instabilidade e a insegurança da reestruturação económica), como tal, os planos físicos estáticos perderam eficácia, uma vez que não resistem a ocorrências imprevisíveis. No entanto, apesar das diferenças entre ambos os tipos de planeamento, o planeamento estratégico visa ser complementar e não substituir o planeamento urbano tradicional (Figura 1). Deste modo, os planos e projectos estratégicos de desenvolvimento são flexíveis e mais vocacionados para a demonstração das potencialidades de um dado lugar do que para um programa exacto, e mais vocacionados para a comunicação de ideias do que para a regulação do uso do solo.

O planeamento estratégico é um processo cíclico ao contrário do planeamento tradicional cujo objectivo consistia na aprovação do plano definitivo, que constituía um produto acabado. Trata-se de um processo de planeamento contínuo, onde devem ser definidas as metas de desenvolvimento, as suas prioridades de actuação e os programas de acção e que exige a organização de um sistema eficiente de acompanhamento e monitorização (*Alexandre, 2003*).

**Figura 1 - Planeamento Tradicional e Planeamento Estratégico**



Fonte: Adaptado de Fonseca, 2006

De acordo com *Fonseca* (2006: 23), a finalidade do planeamento estratégico visa identificar, hierarquizar e programar os recursos mobilizadores de crescimento de um território, com base no diagnóstico dos problemas e das tendências de evolução que bloqueiam o desenvolvimento socioeconómico e territorial, bem como os factores de desenvolvimento externos, em termos de: políticas sectoriais que tenham repercussões no desenvolvimento territorial; iniciativa e capacidade de empreendimento por parte dos actores/instituições locais; constituição de parcerias público/privado, incrementando uma cultura de partilha de responsabilidades e desenvolvimento de uma base coerente e fundamentada de apoio à decisão. O planeamento estratégico visa definir e realizar um projecto de cidade ou região, reforçando a competitividade e melhorando a qualidade de vida de todos os cidadãos. Para tal, este processo deverá unificar visões, coordenar a actuação pública e privada e estabelecer um quadro coerente de mobilização e cooperação dos actores com relevância no território. Na perspectiva de *Healey* (1997), o planeamento estratégico deve entender-se como um processo social através do qual um conjunto de pessoas em diversas relações e posições institucionais se agrupam para conceberem planos e desenvolverem conteúdos e estratégias para a gestão da mudança territorial. O peso crescente dos movimentos sociais e dos agentes de desenvolvimento económico na tomada de decisões, o agravamento da componente de rivalidade entre cidades, conduziram as políticas de desenvolvimento e ordenamento urbano a envolverem empresas e instituições diversas no financiamento, concepção e execução de políticas (*Güell, 2000*). Este processo conduziu a um novo estilo de governança territorial, onde têm lugar parcerias diversas e processos de colaboração entre vários parceiros. A governança territorial pode assim ser entendida enquanto processo de organização e coordenação colectiva entre um conjunto de redes de actores diversificados que interagem e intervêm a

diferentes níveis sobre o território, no sentido de assegurar o seu desenvolvimento e coesão (Espon, 2005).

Cabral *et al.* (1996), defendem que este modelo de planeamento promove uma visão para a cidade fundamentada num diagnóstico prospectivo e numa gestão de longo prazo. Procura interpretar as dinâmicas internas e externas e a integração dos diferentes componentes do sistema, identificando interdependências e áreas críticas de mudança. Constrói uma ideia de planeamento como lugar de convergência da sociedade civil, do estado e do mercado, promovendo a participação, as iniciativas em parceria e a descentralização do processo de decisão e a adopção do princípio da subsidiariedade.

**Quadro 1 - As grandes linhas do Planeamento Estratégico Territorial**

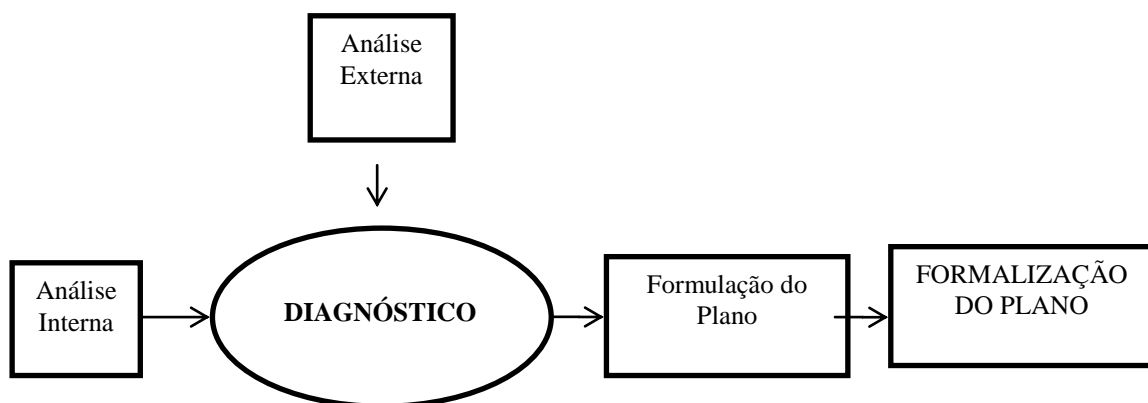
AUXILIA	.os territórios a identificar e a melhorar as suas vantagens competitivas em relação ao contexto exterior.
PROCESSO	.de investigação/decisão/acção apto a gerir oportunidades, eventualidades, mudanças e contingências e a contrariar fragilidades e estrangulamentos ao desenvolvimento. capaz de gerir a mudança e delinear os caminhos de futuro mais promissores para o desenvolvimento territorial e melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.
PROMOVE	.a colaboração e a cooperação público-privada, alargando a coordenação entre os diferentes níveis.
CONSTITUI	.uma oportunidade de participação, empenho e mobilização dos atores territoriais na elaboração do projeto de desenvolvimento territorial. É um processo de diálogo persuasão, concertação e contratualização.
INSERE-SE	.numa lógica de descentralização de competências e apela a uma nova cultura de governação e de gestão territorial.
TÉCNICA	.de planeamento que contempla, simultaneamente, as vertentes económica, social, cultural, urbanística e ambiental.
PERSPETIVA	.de longo prazo, considerando a envolvente dos sistemas, no sentido de definir as oportunidades e as ameaças que dela resultam.
FORMULA	.objetivos prioritários e concentra recursos limitados em temas críticos.

Fonte: Adaptado de Barros (2011)

A metodologia estratégica é sobretudo um processo de planeamento e gestão cujos métodos se encontram ajustados à complexidade actual, integrando múltiplas variáveis de análise. Encarado como um processo de intervenção e interacção política, cultural e social, o planeamento estratégico é a técnica que hierarquiza prioridades e faz a selecção das acções-chave para a mudança,

rumo ao desenvolvimento territorial. Por não se apresentar um quadro estático, o planeamento estratégico fornece as referências, linhas de orientação que servirão para apoiar as decisões e os processos de planeamento territorial. Segundo *Ferreira* (2005: 127), trata-se de um paradigma de planeamento e gestão susceptível de revolucionar as nossas concepções clássicas, sendo encarado como a modalidade de planeamento mais bem preparada para fazer face aos problemas que o crescimento, desenvolvimento e competitividade vão criando. A formulação de uma metodologia de planeamento estratégico resulta da constatação das vantagens em adoptar um processo de planeamento integrado e compreensivo, orientado para objectivos estratégicos que respondam a desafios e oportunidades, e da necessidade em garantir uma estrutura negocial e de participação que dê coerência ao projecto do colectivo representado pelos actores e agentes (DGOTDU, 1996). Deste modo, o processo de planeamento aplicado ao território é encarado como uma série de acções em cadeia, desde a implementação de uma estrutura organizativa para o plano, até à finalização de uma série de acções que envolvem a obtenção de consensos e, por isso, a realização de negociações entre os diferentes actores e agentes do território (públicos e privados). Não existe uma estrutura metodológica para a realização de um plano estratégico, já que não existem territórios e situações iguais, pelo que este deve ser encarado como um processo flexível capaz de se adaptar às situações reais nos domínios económico, social, cultural, ambiental e institucional. Autores como (DGOTDU, 1996; *Cidrais, 1998; Fonseca, 2005*) consideram três momentos decisivos que conferem o carácter estratégico e sustentado ao plano: a fase de diagnóstico, a fase de formulação e a fase de formalização.

**Figura 2 - Etapas de elaboração de um Plano Estratégico**



Fonte: Adaptado de Fonseca, 2006

A primeira fase, o diagnóstico, inicia-se com um estudo pormenorizado do território, através da recolha de dados de índole demográfica, económica, ambiental, acessibilidades, segurança, entre outros. Esta análise deve ter em conta duas vertentes distintas: a externa, visando as variáveis

que não são controladas pelos agentes locais, detectando as oportunidades e as ameaças e a sua posição

competitiva, e a interna que incide sobre os seus principais recursos do território. O levantamento destas informações permite “visualizar as condições que um território oferece em termos de atractividade e de competitividade e define uma hierarquização dos “produtos” que o território pode oferecer, o que possibilita a sua comparação com a forma como outros territórios o colocam no mercado (Fonseca, 2006). Para este autor “é fundamental perceber o posicionamento do território na sua envolvente para tentar responder à questão relativa à situação actual e, em função das estratégias a implementar, decidir para onde se pretende caminhar” (Quadro 2).

**Quadro 2 - Recursos endógenos susceptíveis de influenciar a atractividade de um território**

<b>Recursos</b>	<b>Elementos atractivos</b>
Formação	Amplitude da oferta educativa Difusão e aprendizagem de novas tecnologias Relação entre centros de formação e empresas Adequação entre oferta profissional e a procura de emprego
Estrutura Social	Nível de marginalização social Eficácia dos serviços sociais Força dos movimentos associativos Coesão da estrutura familiar Força da identidade local
Economia	Competitividade e custos de produção Esforço de inovação tecnológica Nível de produtividade Adequação da estrutura empresarial ao meio Eficácia dos canais de comercialização
Transporte e Telecomunicações	Grau de acessibilidade a partir do exterior Mobilidade no interior do território Oferta adequada de transportes públicos Nível da oferta de infra-estruturas de telecomunicações Disponibilidade de centros intermodais de passageiros e mercadorias
Qualidade de Vida	Diversidade e qualidade dos equipamentos colectivos Disponibilidade e qualidade de infra - estruturas básicas Qualidade do meio ambiente Preservação do património histórico e natural Tipo de clima
Apoio Publico	Aproveitamento das ajudas publicas no desenvolvimento local Existência de estratégias de desenvolvimento local Modernização da gestão/qualidade dos serviços públicos

Fonte: “Fonseca da Pereira Fernando, O planeamento estratégico em busca de potenciar o território- O caso de Almeida, 2006 Fonte: Adaptado de Fonseca, 2006 e Güell, 2000.

Nesta fase é importante relacionar as forças de um território com as fraquezas dos seus competidores, no sentido de averiguar quais os recursos internos que podem figurar como trunfos para o desenvolvimento.



O cruzamento da informação relativa às oportunidades e às ameaças caracteriza o grau de atratividade global de um território. Güell (2000) refere que um território ideal será aquele que apresenta um grande número de oportunidades importantes e poucas ameaças. O diagnóstico externo visa entender as tendências mais significativas que podem ter lugar no exterior de um território, susceptíveis de influenciar o seu desenvolvimento. Neste diagnóstico é necessário identificar os territórios com os quais se estabelecem relações de rivalidade ou de complementaridade, sendo que após o posicionamento (à escala regional, nacional e internacional), passa-se à hierarquização territorial e à análise das vantagens comparativas e competitivas face aos mais directos concorrentes (Fonseca, 2006).

A segunda etapa, a formulação do plano, pressupõe a produção de um documento onde esteja consumada a visão estratégica do território em causa, integrando as vontades dos actores para o futuro.

Segundo a DGOTDU (1996), esta é a fase mais importante de todo o processo, aquela onde se confrontam as posições políticas, soluções técnicas e diferentes visões estratégicas mas, ao mesmo tempo, aquela em que terá de se obter um resultado que, não podendo ser consensual, deverá ser mobilizador da maioria dos intervenientes no território. Os pontos fortes e fracos, que resultaram da fase de diagnóstico, são agora confrontados com os projectos estratégicos de desenvolvimento. Após a elaboração dos cenários de desenvolvimento (futuros mais esperados), analisa-se a influência que estes exercem sobre as acções a tomar para aproveitar as forças e as oportunidades e contrariar as fraquezas e as ameaças. A projecção dos cenários de desenvolvimento futuro dos territórios deverá culminar na “formulação de uma visão estratégica para o território, na qual se contemplam os três aspectos cruciais do seu desenvolvimento futuro: o económico, o social e o físico” (Güell, 2000). A formulação de uma estratégia de futuro deve ter como objectivo “tornar um território mais competitivo, do ponto de vista económico e de o dotar de uma maior coesão social e habitabilidade” (Fonseca, 2006).

A definição das linhas estratégicas de futuro para os territórios deverá ser o resultado de um processo de diálogo, participação e concertação que reúna políticos, técnicos e actores locais com relevância, sendo que as metas são mais facilmente tangíveis quando todos colaboram e intervêm no processo de implementação e assumem responsabilidades, nomeadamente na celebração de parcerias (Fonseca, 2006). Segundo este autor, o processo de definição de estratégias consiste em cruzar, para cada tema crítico, as oportunidades e as ameaças previsíveis do meio (análise externa), com as forças e fraquezas da oferta territorial (diagnóstico interno). No entanto, a formulação da estratégia deve ter presente a realidade e condicionantes do território, sob pena de se transformar o plano num documento excessivamente arrojado e utópico. Após a definição das estratégias propostas para cada tema, deverão desenvolver-se programas de actuação específicos para serem acordados pelos actores presentes, bem como o plano de execução, onde

se menciona o escalonamento temporal para a concretização das acções propostas, indicando os recursos e meios a mobilizar. Em seguida deve ser elaborado o plano de acção que engloba, ordena e hierarquiza os programas de actuação, servindo de orientação aos responsáveis pela sua implementação.

A terceira e última fase, designada por formalização do plano, corresponde à etapa de implementação do plano. De acordo com *Fonseca* (2006), “o sucesso de implementação de um plano estratégico não reside apenas na qualidade do trabalho desenvolvido nas etapas anteriores, mas depende muito da participação dos actores privados, com o propósito de dotar o processo de vivacidade e de coordenar as acções previstas. *Alexandre* (2003) refere que “para evitar que o plano se limite a um mero esforço pontual de reflexão e, pelo contrário, aproveitar que se converta num verdadeiro processo de transformação estratégica da cidade, é preciso abordar as tarefas de difusão, implementação e avaliação do mesmo com tanto esforço e dedicação como aquele despendido nas fases de formulação”.

Neste sentido, e tendo como objectivo dar a conhecer a visão estratégica de futuro do território, as acções previstas e os resultados desejáveis, deverá ser criado um mecanismo de divulgação, difusão e comunicação do plano. Para além de se difundirem os objectivos do processo, visa-se a dinamização de uma verdadeira cultura de planeamento estratégico, transmitindo a importância e alcance do plano e salientando os esforços investidos no mesmo, assim como os acordos produzidos pelos principais agentes sociais e económicos do território, de forma a reforçar o envolvimento e adesão ao projecto por parte das empresas, instituições, líderes de opinião, residentes, de forma a criar uma consciência colectiva de participação no processo de planeamento. Nesta fase, a participação deverá assumir um papel activo, mobilizador, para que as estratégias sejam bem conseguidas e as acções concretizadas.

Para a comunicação do plano deverão ser utilizados instrumentos que vão desde a campanhas de publicidade na imprensa, divulgação dos documentos técnicos, publicação de boletins informativos sessões de apresentação e discussão do plano, páginas de internet, redes sociais, blogs, entre outros.

Neste contexto salienta-se o papel que o marketing territorial pode demonstrar na divulgação da oferta local, projectando a imagem do território para espaços globais, promovendo a sua afirmação e desenvolvimento. Para além da comunicação externa, a comunicação para o público interno, ou seja, para os cidadãos que vivem ou trabalham no território, permitirá o desenvolvimento de processos de cidadania, envolvimento dos actores em projectos comuns, dinamização de processos de afirmação territorial, e motivação acrescida na construção de um futuro de prosperidade para o território. Nesta perspectiva ganha importância a construção de uma imagem coerente e consensual sobre o território para a mobilização dos actores locais e para a atracção dos externos. Neste sentido, o marketing territorial é visto como uma parte fundamental do planea-

mento estratégico, mais direccionado e segmentado, requerendo uma maior flexibilidade nas abordagens enquadrado numa perspectiva proactiva em vez de reactiva.

*Ramos* (2003), afirma que um planeamento estratégico de marketing proporciona às cidades instrumentos e oportunidades para estarem à altura do desafio, quer ao nível da atracção como da fixação. Para o autor, no actual ambiente competitivo o Marketing Territorial funciona como uma mais-valia ao nível da divulgação de uma imagem de forma a atingir o público-alvo identificado, defendendo a necessidade de uma nova abordagem em termos de planeamento das cidades, sendo exigido um reposicionamento dos espaços urbanos de forma a conseguirem sistemas territoriais competitivos por efeitos de proximidade geográfica, bem como através de parcerias ao nível social, político, institucional ou económico.

## 1.2 MARKETING TERRITORIAL

O planeamento estratégico tem evoluído com as experiências desenvolvidas e aplicações em diversas cidades e novas formas de estratégia tem surgido, como é o caso do marketing territorial<sup>4</sup>, que constitui uma ferramenta de planeamento estratégico. Define-se como uma ferramenta metodológica e pode ser aplicado em função de um plano estratégico predefinido, ou de forma individualizada, ou seja, numa acção de planeamento específico da região ou cidade, envolvendo um sector da mesma, seja habitação, cultura, entre outras.

Para os teóricos do marketing como *Bailey* (1989), *Ashworth & Voogd* (1994), *Rainisto* (2003), os lugares podem ser analisados na óptica económica, como um produto e / ou negócio, e nesse sentido, o marketing pode ser aplicado de uma forma sofisticada.

Assim, qualquer produto poder ser alvo de uma estratégia de marketing, no qual se pode incluir o território, cujas actividades poderão ser alvo da acção de um “marketeer”.

Podem considerar-se, para além do território como alvos de uma estratégia de marketing, os seguintes produtos, segundo *Kotler e Keller* (2006:08-09): “goods, services, events, experiences, persons, places, properties, organizations, informations, ideas”.

O marketing pode ser a ferramenta ideal a fim de desenvolver novas soluções de investimento, reposicionamento e até a conquista de novos mercados, pois envolve diversas áreas da sociedade. É precisamente *Kotler*, quem estabelece a ligação entre o marketing e o território, o «place marketing» (*Kotler, 2002:03*): “...Cities, states, regions, and nations compete to attract tourists, factories, company headquarters, and new residents. Place marketers include economic

---

<sup>4</sup> Georges Benko (2006:1-6) elencou quatro factores que contribuem entre si para a afirmação do marketing territorial como ferramenta de planeamento e, particularmente, no âmbito europeu:

1 – Mundialização e alargamento da concorrência

2 – Desenvolvimento local

3 – Rápida evolução dos meios de informação e comunicação

development specialists, real estate agents, commercial banks, local business associations, and advertising and public relations agencies...”.

A mais-valia do marketing é o facto de poder constituir uma ferramenta para o planeamento estratégico, enquanto processo de desenvolvimento e transformação dos territórios. No caso particular do marketing territorial, os territórios competem entre si e devem valorizar as suas vantagens competitivas procurando, cada vez mais, ser competitivos, pese embora o carácter de serviço público das estruturas administrativas locais.

«O conceito de Marketing Territorial foi introduzido por *Kotler, Haider e Rein* (1993), que apresentam uma nova abordagem designada de Marketing Estratégico de Lugares, comparando, pela primeira vez na literatura, as cidades a um produto. Seguiram-se os estudos e artigos de *Kanter* (1995), em que afirma que as cidades de sucesso estão a revelar-se centros de excelência em três C's (conceitos, competências e conexões) e de *Porter* (1990 e 1995). Este autor aborda a importância dos clusters como forma de diferenciação competitiva e da necessidade de funcionamento em rede, com o objectivo de reforçar ligações e criar condições para a competitividade dos países.

Na perspectiva de *Fernando* (2006), nos seus primórdios, a promoção territorial, tinha como objectivo divulgar informações sobre regiões distantes, de forma a criar expectativas e atrair população. Como por exemplo o caso das migrações da Europa para a América, em particular para os Estados Unidos da América, em busca do sonho americano ou a colonização do Oeste americano.

*Kotler et.al.* (1994), afirmam que foram os americanos a partir da década de 30, os pioneiros na aplicação dos princípios de marketing territorial.

Segundo aqueles autores, ocorreram três fases com características distintas. A primeira decorreu entre 1930 e 1970. As estratégias de marketing foram desenvolvidas pelos estados do sul, que pretendiam atrair negócios, empresas e populações vindas do Norte.

Nos anos setenta, aparecem as primeiras práticas de promoção territorial, embora ainda não se possa falar em marketing territorial.

Em finais dos anos setenta, o marketing territorial, passa a fazer parte de uma maior variedade de objetivos, como por exemplo manter negócios, atrair outros e desenvolver o turismo. Assiste-se ao desenvolvimento de um conjunto de propostas baseadas nos estudos da concorrência e do posicionamento do mercado, assente na passagem de um marketing massificado, para um marketing localizado nos recursos e públicos locais.

A última fase corresponde à década de 80, surgem as primeiras estratégias de afirmação de um território inspiradas e integradas nos pressupostos que originaram o corpo de conceitos que é conhecido por marketing territorial. As principais finalidades dos promotores do território, eram

a venda da imagem desse mesmo território ou a sua divulgação com base em turismo em acontecimentos mediáticos, como foi o caso dos jogos olímpicos.

Também na Europa, nos anos 80, começaram a ser difundidas as práticas de marketing territorial, com as grandes intervenções urbanísticas planeadas, como as que tiveram lugar em Marseilha, Lille ou em Bilbao (*Cidrais 1998*).

As primeiras obras de maior referência nesta área devem-se aos trabalhos de *Ashworth e Voogd*, em 1990 («Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning»), às investigações de Kotler, que a partir de 1993 publica várias obras no contexto do marketing territorial, e aos franceses *Patrice Noisette e Franck Vallérugo* com a publicação em 1996 da obra «Le marketing des villes».

Deste modo, o marketing territorial transcende o simples objectivo de publicitação das vantagens ou das qualidades de um território ou, como afirma *Voogd* (1993), vai muito além de uma terminologia de moda e da produção de panfletos coloridos. Pretende igualmente a análise, planificação, execução e o controlo de programas concebidos pela autoridade de gestão territorial ou pelos organismos que dela dependem.

Numa concepção de marketing, os interesses daqueles que usam o território não podem colidir com as metas e com os objectivos de desenvolvimento que foram definidas. A este princípio deve estar subjacente a preocupação em encontrar e em explorar as relações de dependência mútua que ligam e que favorecem as duas partes. Assim, a função de marketing visa conjugar a promoção de um território com as suas estratégias dinamizadoras, concebidas pelos actores de uma forma concertada e institucionalizada. A resposta afirmativa às necessidades da população e a melhoria da qualidade e da competitividade global do território e, por consequência, do seu raio de influência e de atractividade, saem beneficiados.

O conceito de marketing territorial é por definição relativamente ambíguo no que respeita à incidência geográfica, pois pode referir-se a países, grandes regiões, estados regionais, cidades ou já considerando uma escala micro, a um determinado bairro ou lugar. *Kotler et al.* (2002a:183) definiu-o como uma metodologia para promover a cidade envolvendo os seus actores principais: “«Place marketing means designing a place to satisfy the needs of its target market. It succeeds when citizens and businesses are pleased with their community, and the expectations of visitors and investors are met»”.

Nesta definição salienta-se o facto do marketing territorial procurar satisfazer as necessidades do seu segmento de mercado e abrir um campo de reflexão sobre os potenciais segmentos de mercado existentes numa cidade, que sendo algo subjectivo no seu conteúdo, afigura-se extremamente relevante. Neste caso a segmentação deverá ser entendida como um desafio complexo, tendo em conta o universo de pessoas e as suas respectivas características sócio-conómicas e sócio-culturais.

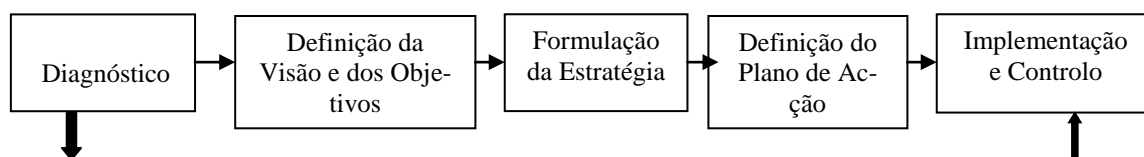
Cidrais (1998:19)<sup>5</sup> coloca ênfase nos actores do território para definir o conceito de marketing territorial, “...definiríamos marketing territorial como sendo a análise, a planificação, a execução e o controlo de processos concebidos pelos actores de um território, de forma mais ou menos concertada e institucionalizada. A sua finalidade, é por um lado, responder às necessidades das pessoas e do seu território e, por outro, melhorar a curto e a longo prazo a qualidade e a competitividade global da cidade no seu ambiente concorrencial ”.

Na perspectiva de Nunes (2011), o marketing territorial surge como um processo de gestão territorial e de descentralização do poder, que busca o desenvolvimento local, assumindo-se como integrador das vantagens competitivas de uma localidade com o desenvolvimento sócio-económico. É um instrumento que, a partir das especificidades locais, as projecta e as insere em espaços mais vastos na tentativa de promover a sua imagem e de assim captar recursos.

Neste sentido, o marketing territorial pode ser entendido como uma perspectiva que pense e planeie o desenvolvimento a partir das expectativas e necessidades de múltiplos agentes, como os residentes (actuais e potenciais futuros residentes), turistas e investidores. Ao marketing territorial também se atribui a capacidade de uma análise integrada e prospectiva destinada a actuar numa perspectiva de desenvolvimento sustentável que promova a uma identidade<sup>6</sup> territorial destinada à visibilidade e notoriedade dos lugares.

Para alcançar essa capacidade, o lugar deve ter presente as seguintes etapas: desenvolvimento de um processo de diagnóstico, definição da visão e dos objectivos; formulação da estratégia; definição do plano de acção e por fim, implementação e controlo, num sistema participado de acções que envolva os residentes e os diversos actores que, de modo directo e/ou indirecto, vivam e condicionem esse espaço geográfico.

**Figura 3 - Etapas do processo de marketing territorial**



Fonte: Elaborado a partir de Kotler et al. (1993).

A rede de actores e as suas estratégias passam a ser um dos recursos mais relevantes para o desenvolvimento local, tanto mais quanto se conseguirem concertar acções, salvaguardar recursos e apresentarem-se como embaixadores do território no exterior, estimulando assim o processo de marketing territorial. Sob esta perspectiva, ganha importância a comunicação interna e externa, baseada numa estratégia de marketing, bem como a construção de uma imagem coerente e consensual sobre o território para a mobilização dos actores locais e para a atracção dos exter-

<sup>5</sup> A dissertação de Cidrais (1998), abordou o marketing territorial como um instrumento de promoção e planeamento, apresentando dois casos de estudo, Évora e Portalegre.

<sup>6</sup> O lugar não deve nunca perder a sua identidade, a sua alma, o mais importante de todos os seus recursos.

nos. Perante esta nova realidade, um desafio de não menor importância consiste na valorização e na manutenção da identidade e das características do território evitando uma excessiva descaracterização resultante de estratégias de marketing agressivas.

O marketing territorial encontra também as suas raízes no marketing empresarial, de onde derivaram vários ramos, como o marketing político, o marketing imobiliário ou o marketing desportivo, para referir só alguns. Tradicionalmente, o marketing é conotado com a publicidade, com a promoção ou com a venda de produtos e de serviços, particularmente agressivos para conquistar mercados existentes.

*Lambin* (2000), considera esta noção demasiado mercantilista e opta por considerar o marketing como um “conjunto de utensílios de análise, de métodos de previsão e de estudos de mercado postos em prática a fim de desenvolver um trabalho de prospecção das necessidades e da procura”. O principal objectivo é promover um encontro mutuamente satisfatório para a organização que o adopta e para os alvos do seu produto.

No domínio da gestão do território e do processo de planeamento, esta preocupação também está presente. Atualmente é corrente ouvir-se falar em marketing territorial ou em marketing urbano nos mais diversos contextos, desde os discursos políticos às estratégias de planos para cidades, de conferências a conteúdos curriculares de cursos superiores. Normalmente, o marketing territorial surge ligado a técnicas publicitárias de comunicação e de divulgação de eventos, de mais-valias, com o intuito de reforçar a visibilidade e de atrair população e investimentos.

Com efeito, ao longo da última década, as autarquias<sup>7</sup> parecem estar mais sensibilizadas para as práticas de marketing, tendo em vista a satisfação das necessidades da população e dos investidores, numa perspectiva de mercado. Por esta altura, o conceito de marketing sofre uma redefinição do seu alcance. O seu objectivo deixa de ser a simples venda da imagem, dos recursos de um território, passa a dispor de um leque mais abrangente, de novas vertentes.

Por exemplo, o Programa CAPACITAR é uma iniciativa de capacitação da Administração Local para o Desenvolvimento Económico Local, que se desenvolverá pelo período do Portugal 2020, tendo em consideração a mudança de paradigma e reorientação das políticas públicas locais. Tem como meta cumprir os objetivos de qualificação e capacitação de autarcas, dirigen-

---

<sup>7</sup> A título meramente exemplificativo:

- o Plano Estratégico do município de Lagos (2005) no ponto 6.1, refere “Neste contexto, o marketing territorial do concelho não pode continuar a ser um simples marketing turístico. O território de Lagos deve ser promovido, no plano nacional e internacional, não apenas junto dos operadores turísticos mas, também, junto de outros operadores e instituições que podem trazer para o concelho novas actividades de alto valor acrescentado, homens de ciência, jovens empreendedores, trabalhadores qualificados, etc.
- os Gabinetes de Apoio ao Desenvolvimento Económico do Baixo Alentejo (<http://www.cmmoura.pt/investimento/GADES/Caderno%20Promocional-Marketing%20Territorial.pdf>).
- a Baía do Tejo e os municípios de Almada, Barreiro e Seixal promoveram a realização de um Plano de Marketing Territorial para o Arco Ribeirinho Sul, no âmbito da candidatura ao Programa Regional Operacional de Lisboa, cofinanciada pelo FEDER, sob a designação “Estratégia de Promoção Nacional e Internacional do Arco Ribeirinho Sul” (<http://www.cidadeinformacao.pt/municipios-e-baia-tejo-revelam-plano-de-marketing-arco-ribeirinho/>).

tes, trabalhadores e outros agentes locais, para o desenvolvimento e a competitividade económica local.

Pretende-se uma abordagem inteligente das problemáticas da inclusão social, do empreendedorismo, da empregabilidade, da inovação, da otimização de redes, da cooperação, da governança, da equidade intergeracional, da captação de investimento, da especialização e marketing territorial e da programação estratégica, entre outros novos paradigmas da moderna e exigente governabilidade local<sup>8</sup>.

Como referido anteriormente, o marketing territorial é considerado um instrumento auxiliar do planeamento estratégico e da gestão do território. Procura-se aplicar o conjunto de conhecimentos e de técnicas de marketing na prossecução dos objectivos de emancipação económica e político-social dos territórios. O seu papel não se resume apenas à publicitação de uma nova imagem ou à acção de comunicação num plano estratégico, mas sim “à constituição de uma imagem eficaz da cidade ou região, de modo a que esta torne apelativa a aquisição desse território pelos «usufruidores» pretendidos” (*Nunes, 1999*). Aliás, este é um argumento repetidamente defendido por diversos autores, entre os quais *Noisette e Vallérugo (1996)* ao frisarem que o marketing territorial é uma técnica de gestão que abraça, no âmbito das suas competências a função de análise do mercado, a definição de uma estratégia de mercado e a formatação de uma estratégia de comunicação e de promoção do produto e da imagem – e não somente esta última.

Na realidade, os processos, acções e estratégias de marketing territorial desenvolvem-se num território complexo e dinâmico, composto por actores movidos por interesses e características diferentes, antagónicos por vezes. O marketing é uma ferramenta potencialmente atraente para que os diferentes actores de um sistema territorial cooperem, porque através da sua utilização, podem ganhar posições estratégicas vantajosas e adquirir mais-valias.

O marketing pode expressar-se através de formas muito variadas consoante os objectivos pretendidos, o nível de profissionalização e a capacidade de instituir iniciativas de desenvolvimento que promovam a exploração estratégica das potencialidades locais. *Nunes (1999)*, distingue o marketing territorial de acordo com duas vertentes. A primeira direccionada e a segunda numa vertente global. A vertente direccionada está vocacionada para a atracção de públicos-alvo internos e externos a um dado território, na tentativa de alterar a imagem menos positiva que aqueles, por vezes, possam ter da localidade. Na vertente global, ao invés de procurar desde logo os segmentos desejados, existe uma preocupação inicial em dar a conhecer o território, em afirmá-lo, em revelar o seu factor distintivo; só depois surge o momento de cativar os públicos-alvo, acção tornada mais fácil e eficaz devido ao trabalho de sapa anterior.

---

<sup>8</sup> Para desenvolvimento do assunto consultar <http://www.portalautarquico.pt/pt-PT/cooperacao-tecnica-e-financeira/capacitar/>.



Por seu lado, *González* (2001), distingue uma escala de três níveis diferentes de crescente consistência do marketing territorial. O nível mais inferior do processo de planeamento de marketing territorial assume frequentemente uma forma desintegrada e uma menor organização do produto, resultado de ser ainda um modelo de gestão territorial recente e mal enraizado.<sup>9</sup> Esta fase mais embrionária verifica-se quando há uma escassa participação e articulação entre os actores e entre as fases presentes no processo de planeamento estratégico.

O resultado reflecte-se na comunicação de alguns produtos territoriais e na publicitação de ideias por parte de alguns actores locais, não se encontrando integrados numa análise sistemática do território e das suas características. Trata-se de uma acção de marketing pautada pela falta de profissionalismo, pois promovem-se os produtos locais sem que haja um estudo aprofundado sobre a realidade local e regional e, principalmente, sem que se contabilizem os resultados obtidos. As acções são desenvolvidas por estruturas organizacionais diluídas, onde marcam presença diversas entidades e actores (câmaras, associações comerciais, delegações de turismo, etc.), que correm por motivações próprias e não em prol do desenvolvimento local. São normalmente campanhas de comunicação assentes no triângulo «artesanato, gastronomia e cultura».

A um nível superior situa-se o marketing operacional. Neste caso, a análise é efectuada de um modo mais atento, procede-se à planificação de uma estratégia delineada em função das grandes linhas orientadoras concertadas pelos actores. A execução obedece estritamente à planificação e existe uma componente sistemática de associar meios, formas e tipos de comunicação. Este nível de marketing territorial obriga a que pelo menos uma estrutura institucional tenha um gabinete especializado em comunicação e em relações públicas e uma ideia sobre as vantagens que o marketing territorial pode trazer para um território. A coordenação entre os vários actores na promoção do território é já uma realidade. Neste nível de marketing territorial, o pacote de produtos locais é maior (turismo, habitação, património, produtos locais...), combinando ofertas dos diferentes agentes locais, consideradas importantes para a evolução do futuro do território. A colaboração entre os agentes locais é criadora de sinergias cruzadas, que têm efeitos dinamizadores entre elas. O último degrau de coesão do marketing territorial e, por conseguinte, o mais complexo, é o marketing estratégico<sup>10</sup>.

Neste caso, os múltiplos actores presentes estão conscientes do papel do marketing territorial e procuram uma coordenação de acções dentro de uma instituição já existente. A análise, planificação, execução e coordenação da estratégia de marketing integrada de um território é realizada

---

<sup>9</sup> Cidrais (1998), designa este nível por «proto-marketing», aplicando-se quando está ausente a integração entre os diversos actores com intervenção no processo e que, por isso, está associado a uma menor profissionalização e sistematização do trabalho.

A sua função é a de seguir a evolução do mercado, referenciar e identificar os diferentes produtores e mercados, bem como os segmentos actuais ou potenciais, na base da diversidade e das necessidades a satisfazer numa perspetiva de médio e longo prazo. Isto implica que se façam estudos sobre a atractividade e a concorrência dos produtos e dos mercados (Lambin, 2000).

de um modo sistemático e profissionalizado. Neste tipo de marketing, as organizações em rede, a participação democrática e a cidadania são reforçados constantemente pelas práticas de comunicação/informação, tanto interna como externa.

Estabelecendo o paralelismo dos conceitos de marketing operacional e marketing estratégico com a aplicação nas empresas, verificamos que a função do primeiro consiste em criar volume de negócios, ou seja, fomentar as vendas e, para tal, utilizar os meios de promoção mais eficazes, sem esquecer a minimização dos custos de venda. O marketing estratégico apoia-se nas necessidades dos indivíduos e das organizações num horizonte de médio/longo prazo.

A sua função é a de seguir a evolução do mercado, referenciar e identificar os diferentes produtores e mercados, bem como os segmentos actuais ou potenciais, na base da diversidade e das necessidades a satisfazer. Isto implica que se façam estudos sobre a atractividade e a concorrência dos produtos e dos mercados (*Lambin, 2000*).

Implementar uma estratégia de marketing<sup>11</sup> para um território implica que haja uma participação de todos com vista à formatação de uma imagem a promover. Significa desenvolver um processo complexo de recolha e de análise de informação, tomar decisões e criar condições para a sua execução. Neste sentido, o marketing assume-se como o processo estratégico de análise e gestão das condições de competitividade dos territórios de forma participada e integrada. A este propósito, *Noisette e Vallérugo* (1996) afirmam, “o marketing desdobra-se em aplicação com o plano estratégico que ajudou a definir. Refere-se particularmente à imagem do território e dos contextos de desenvolvimento consagrados no plano, ao posicionamento e aos programas prioritários expressos no plano”. Um plano elaborado sob a óptica de marketing estratégico é um documento imbuído de acções estratégicas, com vista à afirmação territorial, através de uma forma competitiva e qualificadora.

Num contexto de competição alargada, os territórios têm que architectar acções de desenvolvimento que apostem nos seus próprios recursos. *Caetano* (1997), assinala que, quando se fala de competitividade territorial, isso não se refere a produtos ou a serviços que sejam necessariamente deslocáveis no espaço ou facilmente identificáveis. Isso é mais verdade no mundo empresarial, pois quando se quer vender um produto, a forma mais simples de o fazer é colocá-lo junto dos potenciais consumidores, ação que pode ser facilitada por campanhas de marketing).

Em relação aos territórios, são fundamentalmente os clientes que se deslocam até junto dos locais em busca dos bens e dos serviços que podem ser prestados, de oportunidades de investimento, por motivos académicos, de lazer, etc.. A competitividade territorial não diz apenas respeito aos clientes externos, mas, em primeiro lugar, aos internos, só depois de ser atractivo para

---

<sup>11</sup> Uma estratégia de Marketing refere-se a um processo de desenvolvimento e promoção dos recursos de um território, sejam materiais, imateriais ou percebidos (i.e. a sua reputação) (Plano de Marketing Territorial para o Concelho de Águeda, Câmara Municipal de Águeda-2011)

os próprios residentes é que pode aspirar a seduzir os de fora. É aqui que o marketing estratégico assume a sua importância, dando seguimento a uma política integrada e assumindo-se como instrumento mobilizador na utilização dos recursos necessários para a satisfação atempada das necessidades e dos desejos dos públicos internos e externos do território.

A competitividade valorizada por uma estratégia de marketing só se torna efectiva na medida em que seja suportada, de modo permanente, por um conjunto numeroso de outras actividades, que beneficiam não apenas os clientes eventuais, vindos do exterior, mas também todos os seus residentes. Por isso, *Caetano* (1997), defende que um território só é competitivo quando é atractivo quer para o seu mercado externo, quer para o próprio mercado interno.

Em 2004, Portugal realizou o Campeonato Europeu de Futebol. Nenhuma das cidades que acolheu o torneio pôde fazer sem garantir, para além dos equipamentos desportivos, boas acessibilidades, comunicações eficazes, condições de segurança, espaços de lazer diversificados, serviços turísticos e de saúde, entre outros. Este conjunto de condições não pode ser garantida apenas porque se realizou o torneio (embora devessem ser reforçadas). As cidades puderam candidatar-se se esses serviços funcionassem eficientemente, tanto ocasionalmente para os adeptos estrangeiros, como de um modo permanente para os seus residentes.

O marketing estratégico veicula a promoção da competitividade dos territórios. Não projecta para o exterior as aparências, mas sim o seu verdadeiro conteúdo e condições, assentes em princípios de sustentabilidade. Caso contrário corria-se o risco de defraudar as expectativas dos públicos atraídos, desvirtuando a função do marketing. Numa autêntica acção de marketing, como é a estratégica, a comunicação não é crucial, mas o resultado de uma anterior análise minuciosa e de uma discussão concertada é indispensável à mobilização de todos em torno do processo. O que se pretende é projectar a identidade do próprio território, melhorar a sua posição competitiva face aos seus concorrentes directos e aproximar-se (ou até superar) os que lhe estão acima na captação de recursos exógenos.

*Nascimento e Pereira* (1996), sintetizam em quatro os grandes objectivos de um plano de marketing estratégico:

- a) aumento da satisfação geral e fidelização dos actuais residentes;
- b) atracção de potenciais promotores de novos projectos;
- c) atracção de novos residentes;
- d) reforço da imagem e da identidade própria do território.

Nestes moldes, o marketing territorial ao fomentar a visibilidade alicerçada nos projectos veiculados pelas entidades públicas e privadas, pode auxiliar a criação de sustentabilidade social, económica e cultural, sem nunca desrespeitar a vontade dos actores e dos valores do território.

*Fonseca e Ramos* (2006:11), afirmam que função do marketing deverá ser “capaz de compatibilizar a promoção de um território com as suas estratégias dinamizadoras, ambas concebidas e

concertadas por uma nova rede de atores”,no sentido de desenvolver o seu tecido económico.O marketing territorial surge da necessidade de promover e afirmar o território, de valorizar a identidade local e divulgar os aspetos positivos. O seguinte quadro apresenta de uma forma resumida as potencialidades do marketing territorial.

**Quadro 3 - As potencialidades do marketing territorial**

Conhecer a realidade local.
Criação de novas atrações que melhorem a qualidade de vida dos residentes.
Dinamização do tecido económico e produtivo local.
Melhora a auto estima e a identidade local.
Desenvolve um conjunto de imagens coerentes sobre o território.
Desenvolve e posiciona uma “marca territorial” que valoriza o território.
Projeta o território para espaços mais vastos – regional, nacional e mundial.
Satisfação dos cidadãos, investidores e visitantes.
Cria uma imagem hospitaleira e entusiástica, de modo a atrair novas empresas, investimentos e visitantes.

Fonte: Adaptado de Kotler, Haider e Rein (1993) e Cidrais(1998).

Na perspetiva de *Alves* (2007:60) a diferenciação da aplicação dos conceitos no Marketing Empresarial versus Marketing Territorial na área geográfica ocorre nos seguintes âmbitos:

1 - “Nas tipologias dos utilizadores que constituem a procura dos territórios, pois trata-se de categorias que podem facilmente coexistir num território, mesmo apresentando características e objectivos radicalmente distintos”.

2 - “Nas componentes que constituem o território e dão consistência à sua oferta (as infra-estruturas, os serviços públicos, a estrutura urbanística, entre outros) uma vez que tais componentes são numerosas e, em muitos casos, heterogéneas”.

3 - “ Nos actores que gerem os factores materiais e imateriais que caracterizam esse território, os quais são numerosos e têm normalmente objectivos que em muitos casos são contrastantes”.

No caso do produto de âmbito territorial, o facto de depender de estruturas hierárquicas pesadas e rígidas - os vários organismos de administração pública, e a variedade de associações e coope-

rações presentes no território) tendem a colocar-lhe maiores desafios e dificuldades na aplicação do plano de marketing.

Ainda segundo *Alves* (2007:60-61) existem dois factores principais que ajudam a justificar a necessidade de uma abordagem diferenciada do marketing territorial, em relação ao marketing empresarial (tradicional):

1- No caso de uma cidade, a capacidade de reacção da sua oferta às exigências da procura é só parcial e, simultaneamente, lenta (exemplo da oferta turística de uma cidade, que por vezes não pode ser satisfeita de forma alguma, devido a limitações que decorrem das condições morfológicas e climáticas).

2- A oferta da cidade dirigida a um segmento de mercado influencia a oferta apresentada por outros segmentos (exemplo do turismo onde uma acção de marketing para atrair maior número de turistas, poder estar em contraste com uma política de marketing direccionada para assegurar níveis de bem-estar aos seus residentes).

Pode-se identificar outro factor que se afigura importante e decisivo na construção de uma abordagem diferenciada. Assim, no caso de uma estratégia de marketing empresarial com o foco, por exemplo, num produto do género alimentar, a segmentação pode ser efectuada sem que cause nos indivíduos um sentimento de estigmatização.

No caso de um plano de marketing territorial (seja numa cidade ou região de maior escala), a implicação de escolhas e a intervenção na segmentação deverá ser efectuada numa óptica de valorização e distinção positiva de cada grupo.

O decisor político, que tem a responsabilidade de aplicar o plano, rege-se por parâmetros de equidade social, da “*rez publica*”, pelo que as suas opções de segmentação não deverão ser benéficas para um grupo e prejudiciais para outro, que em última análise, poderá provocar rupturas sociais.

A estratégia deverá ser diferenciada, inclusiva, promovendo o envolvimento de todos os seus actores, (*Lopes, 2012*).

A nova geração de planos estratégicos tem na sua filosofia um carácter flexível, que favorece a participação de todos os actores presentes no território, envolvendo-os num processo participativo, inclusivo e multidimensional, configurando estes conceitos (orientações) como as principais vantagens dos actuais planos estratégicos em relação ao planeamento convencional (*Alves, 2007:11-14*).

Nesse sentido, o terceiro ponto que justifica a necessidade de uma abordagem diferenciada do marketing territorial em relação ao marketing tradicional é, o facto do produto ser o território, com grande diversidade demográfica e económica e onde as escolhas do decisor (democraticamente eleito) não deverá por motivos éticos efectuar ou promover escolhas que privilegiem um grupo e “ignore” os demais actores (*Lopes, 2012*).

Uma chamada de atenção para os princípios éticos que se prendem com a ideia de que o marketing “vende a cidade em pedaços”, risco que pode ser cometido por algumas cidades, em função dos planos desenvolvidos. A este propósito *Fábio Duarte e Sérgio Júnior* (2007:279), afirmam: “...defendemos que não haveria nenhum mal ou irregularidade na mera utilização de práticas de city marketing por parte dos gestores urbanos, que somente passariam a existir quando aquelas visassem à obtenção de benefícios a grupos específicos de poder...»”.

Neste sentido as práticas de marketing territorial devem por isso estar legisladas e protegidas pela lei pública, de forma a poder criminalizar aqueles que se aproveitam delas para usufruto pessoal ou benefício de grupos específicos de poder (político ou económico).

Os benefícios do plano de marketing territorial deverão ser para a cidade e não particularmente para uma empresa ou grupo económico pois, para isso existe o marketing de empresas.(*Lopes,2012*).

### 1.3 O MARKETING TERRITORIAL ESTRATÉGICO

Para atingir o desenvolvimento de um lugar, *Kotler* (1993), aponta cinco campos de actuação: desde o desenvolvimento social e infra-estrutural; o desenho urbano, o planeamento urbano, o desenvolvimento económico e o planeamento de marketing territorial estratégico. Efectivamente, assistimos a uma crescente convergência entre planeamento estratégico e marketing territorial, numa maior dependência dos dois conceitos, já que o marketing territorial não pode ser entendido sem uma forte componente de planeamento<sup>12</sup>.

Estes dois conceitos assumem-se, cada vez mais, como complementares. *Cidrais* (1998) e convergem respetivamente nesta complementaridade.No contexto do plano estratégico, o marketing surge como o “conjunto de processos integrados no sistema transversal de comunicação que ajuda a promover o debate e a participação” e o “marketing territorial deve ser o processo estratégico de análise e gestão das condições de competitividade das cidades e regiões de forma integrada, complexa e participada, pressupondo uma outra forma de observar e pensar o território”.

Tal como para produtos e empresas, os lugares, cidades e regiões têm necessidade de desenvolver um planeamento estratégico de marketing. *Kotler et al.* (1994) defendem que o processo de marketing territorial estratégico “é uma abordagem adaptável e produtiva em que as estratégias a determinar, os recursos a utilizar, os produtos a definir, os planos a aplicar não poderão (nem deverão) ser copiados de uns lugares ou territórios para outros”. Cada território é condicionado

---

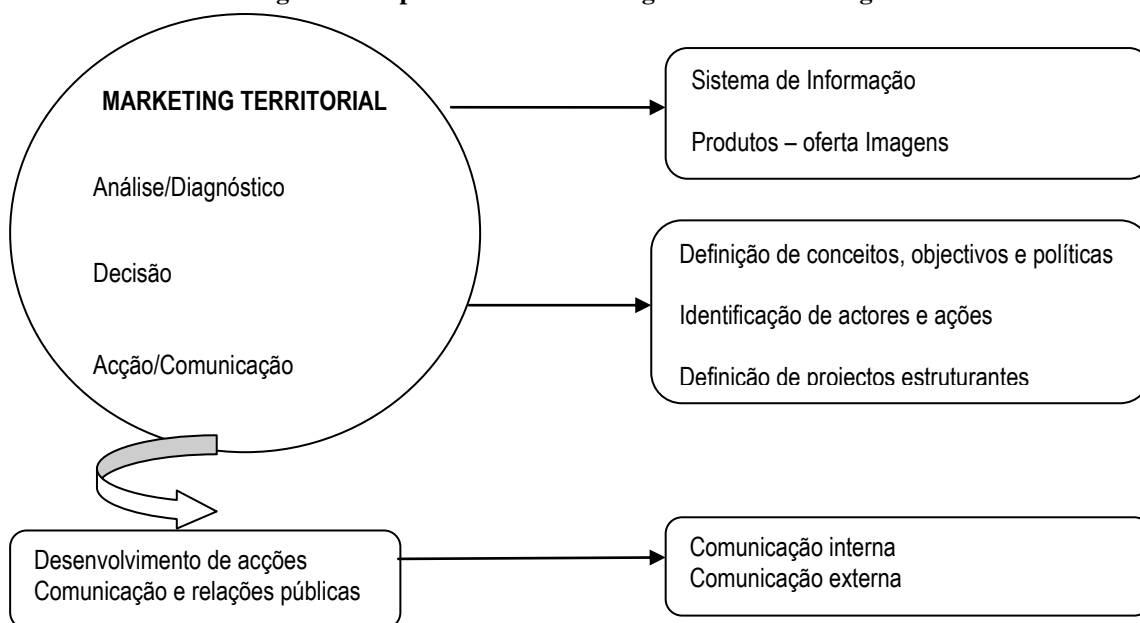
<sup>12</sup> Por exemplo, o Plano Estratégico de Azambuja 2025 (2011) incorpora na estratégia de desenvolvimento, a dimensão de intervenção “Marketing Territorial e Promoção”. Outro exemplo, o Plano Estratégico do Concelho de Oleiros (2014), incorpora /inclui na “Ação integrada de promoção do território” o projeto “Estratégia e Plano de Marketing Territorial”.

por factores como a localização geográfica, o clima e os recursos naturais, a história, a cultura e os valores sociais, os cidadãos, os actores presentes no território e as estruturas de participação. Segundo *Nascimento* (1996), um plano de marketing territorial estratégico deverá ter como objectivos: o aumento da satisfação geral e fidelização dos actuais residentes; a atracção de potenciais promotores de novos projectos; a atracção de novos residentes e reforço da imagem e da identidade própria do território.

Vários autores têm vindo a formular teorias para a definição de planos de marketing territorial estratégico, uma vez que não existe um esquema rígido para a elaboração destes planos. O processo de elaboração de uma estratégia de marketing territorial passa por definir um conjunto de etapas estratégicas e operacionais. Uma das grandes limitações apontadas para a elaboração de planos de marketing estratégicos prende-se com a dificuldade de reunir consensos entre os diferentes actores presentes no território. Efectivamente costumam surgir tensões entre interesses individuais e colectivos de actores e cidadãos com percepções, estratégias e finalidades divergentes (*Barros, 2011*).

Para *Cidrais* (1998: 51), a perspectiva de marketing territorial estratégico pode ser repartida em três fases essenciais: análise; formulação ou decisão; e formalização ou acção e comunicação.

**Figura 4 - O processo de marketing territorial estratégico**



Fonte: Adaptado de Cidrais, 1998

A primeira fase - *Análise/Diagnóstico* - deverá ser efectuada nas duas vertentes, externa e interna. O diagnóstico interno permite a identificação dos pontos fortes que poderão sustentar estratégias de incremento da atractividade e pontos fracos que podem definir as intervenções sobre o território que as deverão minimizar. Os resultados do diagnóstico externo, procedendo ao enquadramento socioeconómico, demográfico, cultural e político-institucional, permitem o reconhecimento de oportunidades e ameaças com que a gestão do território poderá defrontar-se e para as quais deve estar preparada, de forma a reverter em benefícios para a qualidade de vida e o bem-estar dos seus utilizadores.

A este propósito *Kotler* (1993), defende que, numa estratégia de marketing territorial, é necessário, em primeiro lugar, proceder à elaboração de um diagnóstico dos principais pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças dos territórios, de modo a traçar objectivos tangíveis que se congratulem num aumento da atractividade da cidade para os seus mercados-alvo.

A segunda fase - *Decisão/Formulação da Estratégia* - é caracterizada por um duplo processo de sistematização das acções e debate e envolvimento dos actores locais no que se poderá considerar um projecto territorial. É composto essencialmente, pelo debate e definição concreta de objectivos específicos e sectoriais que orientarão as políticas, planos e programas, repartindo responsabilidades entre os actores (*Cidrais, 1998*). Nesta fase, e considerando a análise SWOT<sup>13</sup>

<sup>13</sup> SWOT - do Inglês Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).



anteriormente elaborada, define-se um plano com as vontades e necessidades dos actores e cidadãos e das linhas mestras de orientação.

A última fase, a terceira - Acção/Comunicação - engloba a gestão e execução das políticas de acordo com os objectivos definidos na fase anterior. Esta fase corresponde à implementação do plano, pelo que importa comunicar aos mercados alvo que existem no local condições atraentes para que o considerem uma alternativa efectiva aos seus desejos.

Em todas as fases deste processo “a qualidade e a quantidade de informação e comunicação são fundamentais, pelo que a criação de mecanismos de recolha, selecção, tratamento e comunicação são uma das áreas estratégicas do desenvolvimento territorial no marketing estratégico do território” (Cidrais, 1998: 55).

Seja qual for a metodologia a adoptar, o acento tónico é não esquecer que o que se pretende é aumentar a satisfação dos actuais residentes, atrair novos residentes, atrair potenciais investidores e empresários e reforçar a imagem e a identidade do território, numa óptica de melhorar a posição competitiva do território face aos outros concorrentes directos.

#### **1.4 A APLICAÇÃO DO MARKETING TERRITORIAL AO DESENVOLVIMENTO DO TERRITÓRIO: FATORES DE DIFERENCIAÇÃO NUMA ESTRATÉGIA DE MARKETING**

Na perspectiva de *Kotler* (1997;13), no caso específico do marketing, o mercado é representado pelos indivíduos que se afiguram como os potenciais aquisidores de um bem ou produto, agrupando-os segundo os seus gostos e ideias num conjunto vasto e diversificado (de indivíduos), constituindo a procura de um nicho específico, um desafio, mas simultaneamente um desiderato de um plano de marketing.

Numa abordagem mais recente, no plano teórico, *Kotler e Keller* (2006;10-11) completaram a definição de mercado, afirmando que para cada indústria ou bem de consumo, é possível identificar um mercado, um segmento, apresentando uma relação dialéctica entre a Indústria (“*collection of sellers*”) e o mercado (“*market – collection of buyers*”), pressupondo trocas entre si envolvendo comunicação, de informação, de dinheiro, de bens e serviços.

No marketing é fundamental perceber o consumidor, visto ser ele o centro do processo e o actor que se tenta motivar para adquirir determinado produto, sendo correcto afirmar que também no marketing territorial é fundamental identificar e conhecer as necessidades dos consumidores. No entanto, é importante definir os sectores empresariais em que se vai apostar, seja na área da mecânica, da logística e distribuição, nas tecnologias de ponta, etc., procurando conhecer as suas exigências, as dificuldades e as necessidades.

Esta é a definição de mercado sob o ponto de vista do marketing, porém no caso mais específico do marketing territorial, exige a transposição e a adaptação da teoria desenvolvida. A noção de

que qualquer produto é passível de ser alvo de uma estratégia / plano de marketing é algo que exige uma disciplina que permita diferentes abordagens, consoante a natureza do produto em análise, mas é importante ressaltar que as oportunidades não estão todas no produto, mas também no mercado (*Kotler, 1997*).

A relevância do marketing territorial para o desenvolvimento do lugar é um campo de estudo de diversos autores, nomeadamente *Kotler*, que justifica o facto do marketing territorial valorizar os atributos naturais e potenciais do lugar e por essa forma, contribuir para o seu desenvolvimento (2002a:57)<sup>14</sup>

O plano de Marketing Territorial constituindo uma ferramenta do planeamento estratégico, tem por objectivo posicionar ou re-colocar uma cidade ou uma região, numa posição de destaque que seja reconhecida fora da sua área de influência, de forma a que seja, através da diferenciação positiva, um lugar atractivo, inovador, competitivo para as empresas e que, fruto desses predicados consiga ser uma cidade competitiva, promovendo novas centralidades no território (*Gaio et. al., 2007:29*).

Por isso, a comunicação, fazendo parte do processo de Marketing Territorial, é uma aspecto central na estratégia a definir.

Na perspectiva de *Alves* (2007:112-113), os objetivos da comunicação dirigem-se a públicos internos e públicos externos, cada um com objetivos diferentes.

#### Público Interno

Favorecer a conciliação de interesses divergentes

Reforçar o sentimento de pertença

Informar sobre projectos e iniciativas

Estimular a participação no processo de desenvolvimento

#### Público Externo

Facilitar o relacionamento com os agentes locais

Evidenciar o posicionamento competitivo

Captar a atenção para as potencialidades do território

Informar as iniciativas que aumentam o valor do território

Os actores do plano de Marketing Territorial geralmente são constituídos pela autarquia local (presidente de câmara e restante executivo municipal), os «marketeers» / arquitectos responsáveis pela elaboração do plano, assim como as demais entidades públicas e privadas com rele-

---

<sup>14</sup> “Place Development means to develop for a place a systematic and long-term marketing strategy directed towards nurturing and developing the natural and potential attributes of an area or region”.

vância no território citadino. Devem compreender os sentidos humanos na construção de uma imagem<sup>15</sup>.

Deste modo, devem ser capazes de identificar os pontos fortes, fracos, as oportunidades e ameaças do seu território, assim como identificar os anseios e desejos do público(s)-alvo(s).

É importante perceber, analisar e estimular os aspectos positivos, que deverão ser mantidos e potencializados, mas também é fundamental compreender, analisar e reflectir sobre os pontos negativos, que contribuem para uma imagem negativa da cidade, e cuja análise deverá servir para uma intervenção que promova a desconstrução de imagens negativas (*Almeida, 2004:25-26*), (*Rodriguez, 2003:22-23*).

Estamos no campo das percepções e se a noção de identidade é um conceito emissor que remete para uma construção entre a dimensão política, o território e as interações sociais, económicas e culturais que nele se processam a imagem é por sua vez, um conceito receptor e um processo de construção feito pelos indivíduos através de um conjunto de experiências vivas / percepções através das quais se formam opiniões e juízos de valor (*Gaio et. al., 2007:29*).

A composição da oferta de um território revela-se como um dos pontos de partida para qualquer estratégia, tal como assinala *Cidrais* (1998). A oferta é composta por aspectos essencialmente materiais - produtos, serviços e eventos - e imateriais - a imagem e a marca. Para atrair recursos externos, um território precisa, além de oferecer condições que se adequem às particularidades e desejos de cada um, de tratar da sua imagem<sup>16</sup>.

Esta condição é decisiva para o sucesso de qualquer localidade. A imagem de um local “é a soma das informações, impressões, ideias e crenças que fomos formando na memória. É o produto de várias associações e informações ligadas a um local” (*Maxman Institute, 1996*). Esta definição remete-nos para uma percepção subjectiva de um território, razão pela qual a sua imagem não é única. *Neuman* (1995), descreve os atributos da imagem como tendo características de plasticidade, ou seja, a capacidade de ser modificada a partir de fora e de inter-subjectividade, resulta do processamento do conhecimento que cada pessoa dispõe sobre as qualidades do território.

A gestão estratégica da imagem de um território é o processo de procurar a sua imagem entre o seu mercado<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Kotler, Haider e Rein (1993:35-37) em “Marketing Places”, identificaram no âmbito da tipologia de imagens da cidade, seis tipos de imagens, que poder-se-ão considerar como seis grupos de análise: imagem positiva, imagem pobre, imagem negativa, imagem mista, imagem contraditória e imagem demasiado atraente.

<sup>16</sup> Peter Hall (2002), Soja (2000), Ascher (1998) e Teresa Barata Salgueiro (2001), reflectiram e questionaram a forma como grandes fenómenos à escala mundial tais como a explosão demográfica, a globalização económica, os movimentos migratórios e o próprio desenvolvimento urbano contribuíram para o agravamento dos problemas urbanos e consequentemente para uma imagem negativa da cidade (Fonseca, 2006).

<sup>17</sup> Neuman (1995) recorre a uma analogia para explicar a importância de um território conhecer bem a sua imagem: “quanto mais sabemos quem somos e melhor temos afirmado a nossa identidade, mais clara é a imagem que temos de nós mesmos” (Fonseca, 2006).

Poder-se-á pensar na óptica do visitante da cidade, que a imagem que ela transmite pode ser percebida de diversas formas, consoantes as diferentes expectativas, anseios e desejos que os visitantes (ou grupos de visitantes) possuem.

Contudo, dever-se-á considerar que a mensagem comunicada deve ser coerente com aquilo que o local oferece, de fácil percepção, apelativa e deve procurar ser distinta de outras mensagens de cidades, na sua envolvente territorial mais próxima (*Almeida, 2004:26*).

Por outro lado, os responsáveis de marketing territorial também já se aperceberam que não é a realidade que condiciona o comportamento de uma pessoa, mas a sua percepção da realidade.

As entidades territoriais podem actuar no sentido de melhorar a sua imagem através de várias formas. Através da dinamização dos factores de desenvolvimento que podem acrescer o nível de satisfação dos atributos procurados, actuando junto dos públicos-alvo, convencendo-os que os recursos que procuram os podem encontrar no respectivo território; valorizando a transmissão da informação – pelas formas mais adequadas, de modo a corrigir a imagem negativa de alguns atributos e dar a conhecer as suas vantagens competitivas.

Associada à imagem encontra-se a marca. A reputação da marca é um elemento fundamental para a afirmação do lugar. Confere identidade e faz a distinção da imagem dos atributos de um território no mercado.

Num plano de Marketing Territorial cada cidade deverá estar associada a uma visão, da mais variada índole, e dela nascerá uma imagem de marca da cidade. A visão e a estratégia definida assumem relevância estratégica e dela derivará a imagem da cidade e a sua comunicação.

A existência de infra-estruturas (mas também o património natural e construído) para o território, que pode-se designar por atracções e que, a par dos residentes, constituem simultaneamente, oportunidades para a criação de uma imagem de marca e de uma estratégia de comunicação (*Almeida, 2004:26*), (*Gaio et al., 2007:27-36*).

O objectivo com que se parte para o plano tem aqui uma relativa importância, visto que essa imagem que irá ser construída, deverá estar intimamente relacionada com a estratégia definida e objectivo(s) proposto(s) para a cidade. Por exemplo, se estivermos perante uma cidade com uma cultura sólida e figurativa na história de âmbito local, regional, nacional e até internacional, certamente não irão faltar imagens e figuras potenciais para figurarem na imagem do plano e na sua comunicação. Por outro lado, se se trata de uma localidade mais recente, com traços históricos e culturais pouco demarcados e/ou com reduzido valor ou expressão, neste caso o desafio torna-se mais “criativo”. De facto, as cidades com atracções (património natural e construído) facilitam a construção de uma estratégia de imagem e de comunicação (*Almeida, 2004:26*), (*Gaio et al., 2007:27-36*).

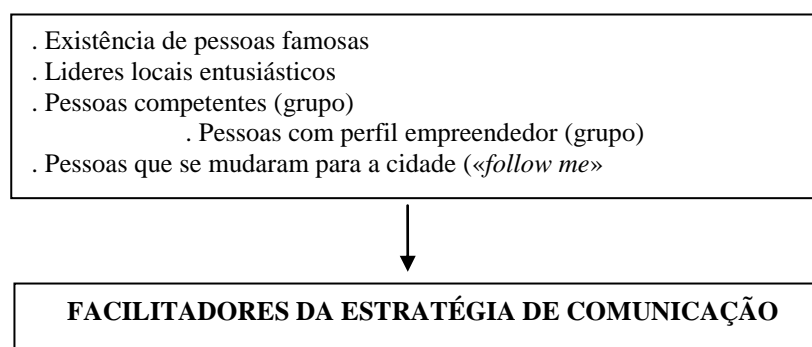
Os residentes são outro fator a juntar às atracções e determinam a formação de uma imagem de marca. A leitura da cidade não se deve esgotar no aspectos urbanísticos / arquitectónicos, nos

fluxos de pessoas e bens, deverá incorporar também algo não tangível, como a sua identidade e que pode se constituir como um traço de singularidade (Lopes,2012).

A identidade pressupõe um povo ou território com especificidades que demarcam positivamente, criando laços e raízes de orgulho, um sentimento de pertença ao lugar, o que pode contribuir para processos de flexibilização e especialização territorial. No fundo, a proposta definida para os territórios urbanos e rurais, por parte das directrizes comunitárias, parece apontar para uma aposta na modernização, na inovação tecnológica e na diversificação e valorização dos recursos endógenos que podem constituir as suas mais-valias (Lopes,2012).

Almeida (2004:27), citando Kotler *et. al* (1999), na figura 5 apresenta cinco grupos exemplificativos de pessoas que deverão ser identificadas e que podem facilitar a estratégia de comunicação da imagem da cidade.

**Figura 5 - Grupos exemplificativos de pessoas que podem facilitar a estratégia de comunicação da imagem da cidade**



Fonte: Elaboração própria

No fundo, são os residentes aqueles que beneficiam directamente com o plano e poderão ser a mais-valia que o lugar pode ter para oferecer, sendo neste aspecto particularmente essencial, a formação académica e profissional, a formação cívica, "...na capacidade de uma cidade vender a imagem da sua população, e isto pode ser feito de diferentes formas: a hospitalidade, determinados talentos ou mão-de-obra barata. Ao seleccionar os mercados-alvo uma cidade necessita de ter em consideração a maneira como o carácter dos seus habitantes é sentido pelos outros. A imagem transmitida pela população afecta os interesses de potenciais mercadosalvo..." (Almeida,2004:27).

## 1.5 PÚBLICOS ALVO DO MARKETING TERRITORIAL

Na definição de uma estratégia de marketing territorial, um elemento fundamental são os actores, ou seja, aqueles que vão desenvolver a estratégia de marketing com o objectivo de satisfazer os seus públicos-alvo.

Para *Barros* (2011) os actores são fundamentalmente as instituições públicas e as instituições privadas. A Administração Pública, nas diferentes esferas de actuação, na medida em que são estes actores que vão criar as infra-estruturas físicas e sociais (equipamentos colectivos, escolas, hospitais...), políticas fiscais e monetárias, políticas de investimento, políticas de industrialização. Paralelamente às instituições públicas temos os actores do sector privado, que aparecem como agentes dinamizadores e impulsionadores de muitas acções de desenvolvimento. O principal desafio num processo de planeamento estratégico de marketing territorial é coordenar as esferas do sector público e privado no sentido da definição das estratégias de desenvolvimento territorial. *Lindon* (2004: 583) acrescenta que “as acções a desenvolver quer pelo sector público quer pelo sector privado não são apenas financeiras, envolvendo também aspectos culturais, históricos, de imagem e de orgulho da própria população”. Este grupo de actores terá a seu cargo numa primeira fase a análise do lugar; depois o desenvolvimento de uma visão a longo prazo, com as soluções para os problemas do lugar, assente em ideias exequíveis e tendo em conta os recursos, os valores e as oportunidades específicas, conforme se observa na figura 5.

*Van Den Berg e Braun* (2002), abordam a existência de alguns factores determinantes que contribuem para o envolvimento dos diferentes actores com vista à criação de novas ideias e ao desenvolvimento e implementação de novas políticas: as redes estratégicas; a liderança; a visão e estratégia; as condições espacio-económicas e o suporte social.

*Kotler et al.* (1994) referem que o território sofre dois tipos de procura. Uma interna, proporcionada pelos agentes locais que aí residem e cujos interesses passam por fruir boas condições de vida (acesso à educação, saúde, emprego, serviços, diversão...). Por isso, as estratégias de marketing devem orientar-se na retenção destes públicos, evitando que sejam tentados por outros territórios. A procura externa, interessada por novos lugares para residir, trabalhar, investir, visitar, etc., é objecto de concorrência inter-territorial, no sentido de a captar.

Perante a diversidade de procura, a composição da oferta de um local faz-se pela segmentação<sup>18</sup> dos públicos-alvo. Para tal e em primeiro lugar, efectuar um aproveitamento dos recursos e das potencialidades que o território possui, em segundo lugar, proceder a uma escolha entre pessoas e organizações que se localizam ou desenvolvem actividades no interior do território - os públicos internos -, daqueles que encontrando-se no exterior, estabelecem relações com o território - os públicos externos. O que está aqui em causa é a rentabilização da imagem do território atra-

---

<sup>18</sup> No capítulo correspondente à proposta de elaboração do Plano Marketing de Almeida, são apresentados os macro-segmentos e os respetivos micro-segmentos.

vés de acções que construam uma imagem externa adequada e, ao mesmo tempo, torná-la gratificante para os residentes e públicos internos, conseguindo-se a sua motivação e a implementação das estratégias.

Com as estratégias pretende-se atrair aqueles públicos que, se espera, venham a gerar fortes contributos não só para a resolução dos pontos fracos, como para robustecer o território.

A segmentação dos mercados e dos públicos-alvo pode efectuar-se de diversas formas, com base nos comportamentos geográficos, nos hábitos, nas práticas, no grupo sócio-económico a mobilizar, etc.. Contudo, há dois aspectos a ter em atenção, tal como refere *Cidrais* (1998), “o desenvolvimento de produtos exige a compreensão profunda do processo de decisão do consumidor” e o “marketing territorial não deve pretender atingir todas as pessoas e organizações, mas sim as que se julga poderem promover mais-valias para o território. Como referido anteriormente, não parece viável um território empenhar-se em reter e atrair todo o espectro de clientes, mas lançar medidas que cativem os públicos para os quais o território apresenta maior propensão para satisfazer.

O desafio de «vender» um local passa por entender melhor as necessidades, percepções, preferências e os recursos dos compradores pretendidos. Se é assim, nem todos os públicos alvo podem trazer benefícios ao território. *Kotler et al.* (1994) assinalam três tipologias de clientes internos e externos. Os relevantes, pelos efeitos positivos que induzem, devem ser objecto de uma tentativa de captação, os aceitáveis mas não prioritários, ou seja aqueles que embora produzam benefícios, não são tão evidentes quanto os primeiros, e, os prejudiciais, incluem os públicos a desincentivar, que acarretam efeitos prejudiciais à imagem territorial, como por exemplo, indústrias perigosas, centrais nucleares, imigrantes em massa, etc<sup>19</sup>.

O desafio dos actores, tanto do sector público como privado, num novo modelo de abertura e governança territorial, consiste em entender as necessidades, percepções, preferências dos públicos-alvo. Na ótica de *Cidrais* (1998), uma estratégia de marketing territorial tem de ser baseada numa integração vertical de instituições com um mesmo fim, pelo menos, no cruzamento entre a escala local e regional e na integração horizontal, ao nível local, entre diversos actores.

Qualquer território, com o apoio dos actores atrás referidos, congrega esforços no sentido de “proporcionar uma melhor qualidade de vida aos residentes e futuros residentes, criar pólos de atracção aos visitantes e captar mais investimento em negócios” (*Almeida, 2004:18*). Mas, como refere *Kotler et al.* (1993: 22), não interessa atrair todos os mercados, deste modo há três grupos: os que interessam atrair, aqueles que são aceitáveis e os que são indesejáveis.

---

<sup>19</sup> Os autores ilustram este último grupo recorrendo à cidade de Amesterdão, cuja fama de tolerância, apela à presença de inúmeros *hippies* e toxicodependentes, que geram um clima de maior insegurança e um aumento da criminalidade (*Fonseca, 2006*).

Dentro do grupo dos que interessam atrair, vários autores (*Kotler, 1993; Nunes, 1999; Almeida, 2004; Lindon 2004; e Fonseca, 2006*) referem cinco tipos de mercado alvo: os residentes e trabalhadores; investidores e empresários, os visitantes e turistas, os mercados de exportação e as iniciativas-reforço da atractividade local.

### **1.5.1 Visitantes e turistas**

Este grupo é constituído pelos visitantes que procuram um local por motivos essencialmente relacionados com negócios, para participar numa reunião, numa convenção, para comprar/vender algo e por aqueles que se dirigem a um território por razões recreativas, os turistas ou viajantes<sup>20</sup>.

São variados os benefícios ao nível da criação de riqueza que os turistas e visitantes trazem ao território com especial incidência na economia local e regional. Por exemplo, a criação de empregos, a expansão de unidades de restauração e de comércio, a melhoria de infra-estruturas, em particular das acessibilidades e de transportes.

Numa perspectiva de marketing estratégico, a melhor forma de um território captar turistas e visitantes baseia-se em dois aspectos. Primeiro, as localidades devem responder aos elementos básicos de uma viagem: custo, conveniência e oportunidade. O custo, sob o ponto de vista do turista/visitante, inclui as perdas de tempo e os gastos decorrentes durante a estada; a conveniência envolve o tempo da viagem, as preocupações com a limpeza, acessibilidades, etc.; a oportunidade tem a ver com factores como a segurança a estabilidade política e social do local, o trânsito, entre outras.

Como referem *Correia e Brito* (2011), para além da sustentabilidade, outra das prioridades do marketing territorial consiste na diferenciação dos destinos e dos seus produtos.

Se assim não for, os turistas decidirão apenas com base no preço. Esta indesejável commoditização aconteceu em muitos destinos que, tendo-se posicionado como de sol e praia, não conseguiram basear a sua diferenciação noutros factores relevantes para além do preço. Nesta inconveniente trajetória de indiferenciação tenderão a ser os maiores destinos - aqueles que podem dispor de mais meios e mais volume - que menos sairão prejudicados. É por isso, que *Pike* (2004) afirma que a diferenciação é ainda mais imperativa nos destinos mais pequenos.

---

<sup>20</sup> Segundo o World Travel & Tourism Council (WTTC) o impacto económico das Viagens e do Turismo em 2015 é positivo, com a indústria a crescer mais depressa que a economia global. De acordo com as informações divulgadas, as perspectivas deste ano dão conta de “um sector que está a crescer forte, a criar emprego e a liderar o crescimento” económico.

Em 2014, a indústria teve um impacto de 6,9 mil milhões de euros no PIB mundial e criou 277 milhões de empregos. Para este ano, as perspectivas do WTTC, que contemplam 184 países e 24 regiões, indicam um crescimento de 3,7% (contra os 2,9% de crescimento da economia) no contributo para o PIB mundial, para os 7,2 mil milhões de euros; e um aumento de 2,6% na criação de postos de trabalho, para um total de 284, o correspondente a 9,5% do total mundial.



Contudo, com o intensificar do turismo, com a globalização dos transportes e da comunicação bem como com o aumento do poder de compra, os destinos enfrentam uma concorrência acirrada, pelo que a tarefa da diferenciação se torna mais difícil.

No seu livro “The Regional World: Territorial Development in a Global Economy”, *Storper* (1997) pergunta porque é que certos ativos de produção continuarão a ser específicos de um local num mundo onde a concorrência conduz à sua imitação e difusão.

As razões que o autor aponta para tal passam por fatores que não sejam facilmente replicáveis em outros locais. Fatores esses que são, regra geral, intangíveis. Com efeito, para além dos produtos ou atrações do destino, interessa a componente intangível associada ao mesmo (*Bigné et al., 2008; Pine e Gilmore, 1999*). As marcas são o principal meio utilizado pelo marketing para absorver e potenciar as características intangíveis e, por conseguinte, estimular a diferenciação (*Balakrishnan, 2009; Kotler et al., 1993; Simeon, 2006*).

Atualmente os territórios são bastante competitivos e por isso, não se limitam a oferecer os atributos básicos, mas antes apostam em critérios diferenciadores, sendo esta ideia particularmente visível nos territórios que apostam na atracção de visitantes e turistas.

O marketing turístico joga aqui um papel fundamental, na medida em que vai desenvolver estratégias de valorização de recursos existentes e vai apostar na criação de outros inovadores.

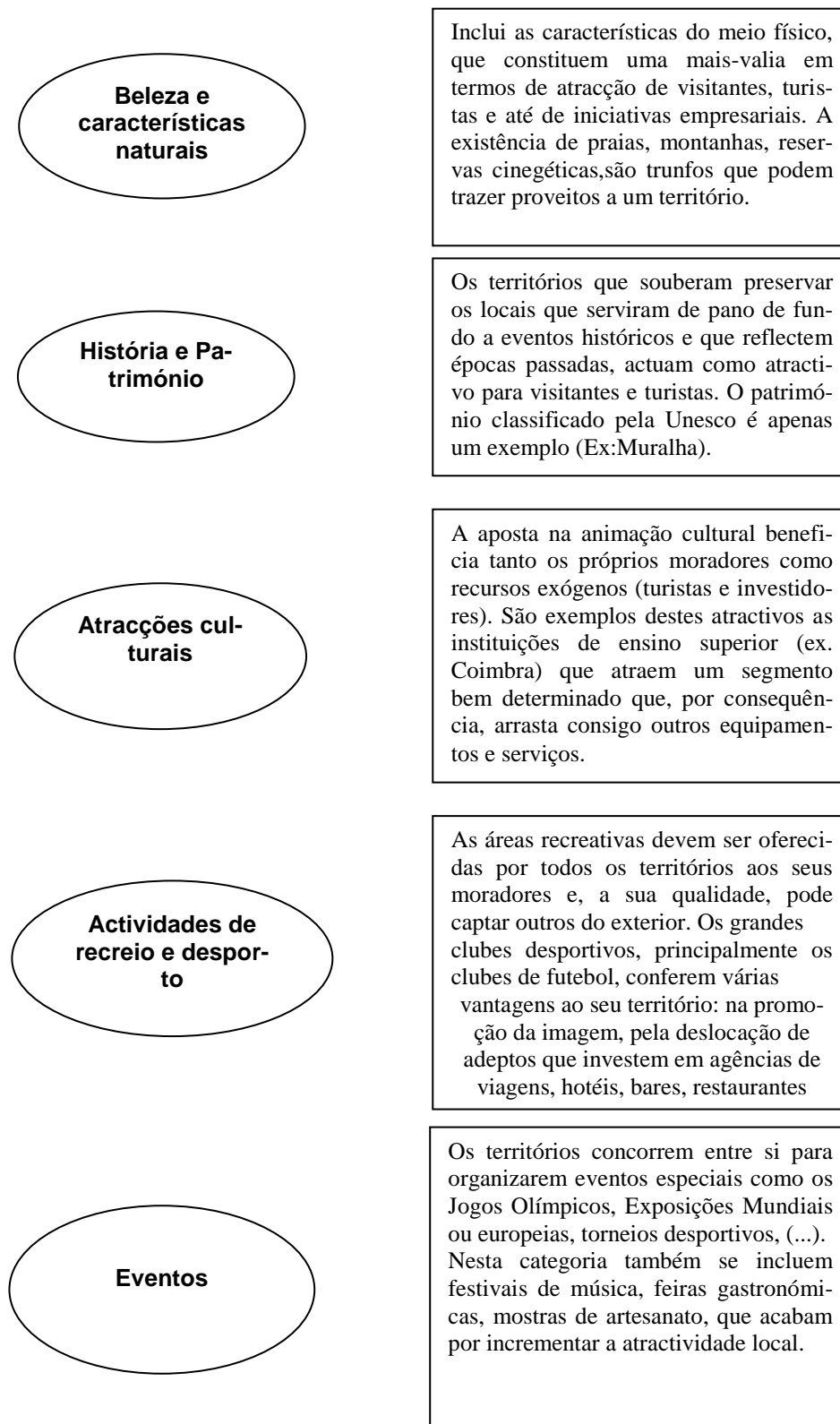
Não é objectivo dos territórios, mesmo os mais débeis, atrair todo o tipo de clientes, posição defendida por *Cidrais* (1998), ao referir que “o marketing territorial não deve pretender atingir todas as pessoas e organizações, mas sim as que se julga poderem promover mais-valias para o território”. É nesta perspectiva que podemos falar em segmentação territorial, visto que, por exemplo, aos territórios com um património histórico e paisagístico de valor não lhes interessa atrair indústrias que poderão vir a “prejudicar” esse mesmo património. Nesta perspetiva, o marketing turístico tem aqui um papel fundamental, na medida em que vai desenvolver estratégias de valorização de recursos existentes e vai apostar na criação de outros inovadores.

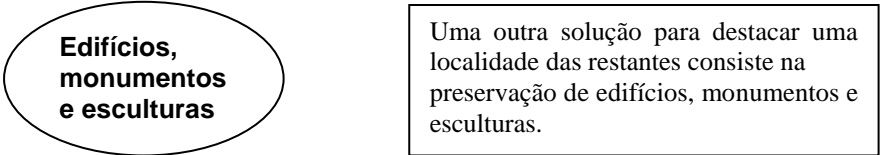
Alguns dos atractivos<sup>21</sup> mais valorizados, tendo por referência a atracção de públicos externos aquando da escolha de um território para práticas turísticas, são os seguintes:

---

<sup>21</sup> Podem ser paisagens naturais, património arquitectónico histórico ou contemporâneo, oferta cultural diversificada, eventos, museus ou paisagens culturais.

**Figura 6 - Alguns atractivos mais valorizados para práticas turísticas**





**Edifícios,  
monumentos  
e esculturas**

Uma outra solução para destacar uma localidade das restantes consiste na preservação de edifícios, monumentos e esculturas.

Fonte: Adaptado de Kotler et al. (1994) e Fonseca (2006).

### **1.5.2 Residentes e trabalhadores**

Os recursos humanos são um elemento chave para a implementação de estratégias de desenvolvimento. Na prática, existem territórios que põem em prática medidas para reforçar a presença de certos estratos sócio-profissionais no território e atrair outros de fora. Por exemplo, a Alemanha ou da França que recrutaram mão-de-obra intensiva, a custos inferiores à local, oriunda da Turquia, Argélia ou de Portugal. No oposto inserem-se as tentativas de algumas pequenas vilas ou freguesias do Interior e do Alentejo para o recrutamento de médicos, ainda que estrangeiros, por carência destes profissionais.

Alguns territórios esforçam-se por atrair moradores ou trabalhadores específicos, desenvolvendo para o efeito incentivos adequados. Neste contexto inserem-se territórios com índices de envelhecimento elevados, que procuram reter população jovem através de apoios variados, bónus fiscais, subsídios para a aquisição de habitação, entre outros.

### **1.5.3 Investidores e empresários**

Negócios, investimentos e empresas constituem uma terceira categoria de públicos-alvo que interessa atrair. A atração de investimentos repercute-se na geração de emprego para os residentes e trabalhadores externos, aumentando as receitas e a possibilidade de atrair outras unidades empresariais. A este propósito *Texier* (1999), fala da articulação de três ordens de razões com influência na captação deste segmento: os produtos e as empresas já existentes no território, os seus atributos locativos e os serviços ligados ao desenvolvimento local existentes.

Na perspetiva de *Kotler et al.* (1994), são quatro as ações para que um local possa manter e fortalecer o seu dinamismo económico.

- “(i) aumentar os negócios actuais, ou pelo menos, os desejáveis;
- (ii) proteger planos e serviços para ajudar os negócios já existentes a expandirem-se;
- (iii) desenvolver iniciativas que atraiam e apoiem os empreendedores locais;
- (iv) incentivar uma diversificação da base económica, complementado com um acréscimo do número de empresas que criem melhores empregos”.

Os territórios precisam de estudar qual destas formas ou a combinação entre elas, que melhor se enquadra na realidade local, por forma a conquistar novos investidores. O objetivo é que o território produza condições de desenvolvimento específicas para estimular a actividade de algumas

iniciativas locais, para incentivar a capacidade empreendedora dos jovens investidores ou para captar propostas externas em fase de expansão e/ou de deslocalização de investimentos.

A aposta no tecido produtivo local e a procura de mercados especializados são vectores que devem sempre merecer especial atenção, ao contrário de se tentar atrair todo o tipo de indústrias ou de empresas.

#### **1.5.4 Mercados de exportação**

Os territórios comportam-se como sistemas abertos que estabelecem trocas de e para o exterior, uma vez que nenhum consegue produzir todos os bens e serviços de que necessita. “A virtude e a sustentabilidade de um território depende de exportar mais do que aquilo que se importa, o que se mede pela capacidade de uma localidade produzir mais bens e serviços que outros lugares” (*Fonseca, 2006:81*). Compreende-se assim a relevância das empresas locais conseguirem captar utilizadores externos, de modo a incrementarem as vendas para além do mercado local. O aumento da visibilidade dos produtos locais nos mercados externos é uma medida que merece ser apoiada, através de participação, por exemplo, em feiras e outro tipo de certames, junto dos mercados potenciais.

#### **1.5.5 Iniciativas – reforço da atratividade local**

Uma das estratégias para aumentar a atratividade de um território é através da realização de eventos e de iniciativas temáticas que divulguem a sua imagem junto de outros públicos. Nestas iniciativas enquadra-se um leque muito variado de acções: desde congressos e reuniões a acontecimentos desportivos e culturais. Ao nível das iniciativas destaca-se a criação de pólos de ensino superior, de parques de investigação tecnológica, de aeroportos, de grandes superfícies comerciais, etc.. Alguns dos eventos são bastante mediáticos e projectam a imagem do território a nível mundial. Muitas vezes a ocorrência destes eventos ou a concretização de iniciativas levam as autoridades locais a implementarem medidas de requalificação urbana, com o objectivo de valorizar a imagem e as infra-estruturas do território.

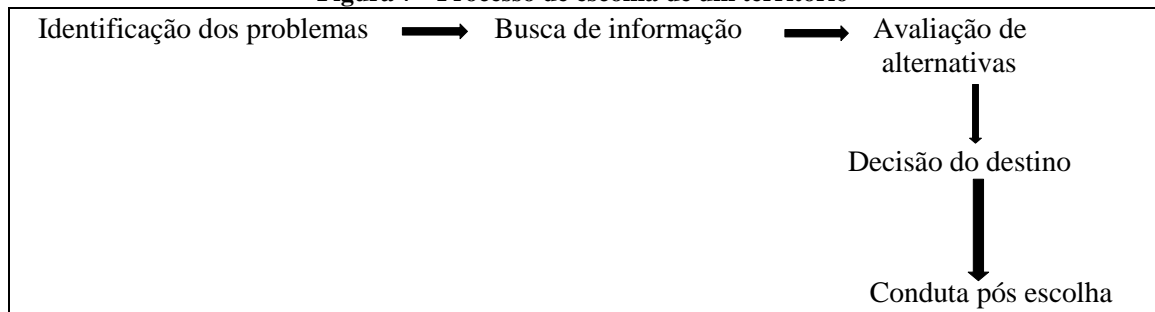
### **1.6 A ESCOLHA DE UM TERRITÓRIO**

Para além de tentar captar recursos externos em consonância com as potencialidades locais, é necessário “um verdadeiro exercício de peritagem para o conhecimento aprofundado do leque de expectativas, exigências e aspirações dos segmentos que dado território decidiu privilegiar, de modo a posicionar correctamente os seus recursos actuais” (*Nunes, 1999*).

Os públicos-alvo, ou os “compradores de localidades” na terminologia de *Kotler, et al (1994)*, podem orientar-se por múltiplos factores para se decidirem pela escolha de um território. Os motivos que levam à selecção de um local são variados. Ainda assim, independentemente do

tipo de escolha, existem elementos comuns às decisões inerentes à escolha de um local. *Kotler et al.* (1994), enumeram cinco fases que se esquamizam na figura seguinte.

**Figura 7 - Processo de escolha de um território**



Fonte: Adptado de Fonseca (2006)

A primeira fase inicia-se por alguém que identifica um problema, uma necessidade ou uma oportunidade que motive uma mudança de lugar, um novo emprego, a instalação de uma fábrica ou simplesmente um período de férias. No caso de uma pessoa singular, todo o processo de escolha até à opção final pode ser da sua inteira responsabilidade, enquanto que no caso de uma empresa o processo pode ser mais complexo, onde várias pessoas representam vários níveis de decisão final. O conhecimento por parte das entidades territoriais envolvidas no plano de marketing estratégico dos critérios utilizados pelos “compradores” do território, é importante nas escolha das mensagens e meios de comunicação mais eficazes.

A segunda passo consiste na recolha de informações que sirvam de suporte à decisão. Por vezes, esta etapa é escamoteada, nomeadamente quando o decisor possui, desde o início, uma ideia bem formada sobre o destino. As fontes de informação são diversas, tal como a sua influência na decisão final. Salientam-se as informações pessoais de familiares, amigos, etc; as fontes comerciais, publicidade, agências viagens, mass media e as próprias visitas ao local. Enquanto estas últimas assumem um papel avaliador, a maior parte das informações são recebidas pelos meios comerciais, embora as que são tidas por mais seguras serem as pessoais.

No plano estratégico, os responsáveis devem procurar conhecer, de acordo com os públicos escolhidos, quais as fontes de informação e mensagens que lhes podem fazer chegar e da credibilidade que o território goza junto deles, na tentativa de reorientar essa imagem.

A terceira fase consiste na avaliação das alternativas. O problema-chave neste momento é compreender a lógica que preside à escolha de quem precisa de chegar a uma decisão final. A fase de informação, muitas vezes, só vem restringir o conjunto da escolha. Por conseguinte, os processos de avaliação são complexos e diferenciados, consoante o tipo de compra e os agentes responsáveis pela decisão. Num esforço de sistematizar o processo de avaliação, *Kotler et al.*, 1994, fornecem o seu contributo por meio de três situações que podem ser detetadas.

O tipo de cliente, existem atributos que pesam na decisão, por exemplo, o custo do solo é muito relevante na decisão de uma indústria; o cliente-alvo varia a ponderação concedida a cada atributo, a acessibilidade externa é maior para uma multinacional do que para um habitante local e por último, o cliente desenvolve opiniões sobre o posicionamento de cada lugar em relação aos vários atributos - a imagem do lugar.

Por tudo isto, é fundamental o plano de marketing enquanto instrumento de conhecimento dos atributos que os públicos-alvo mais valorizam, acautelando a “fuga” para outros territórios. Espera-se que a decisão final recaia sobre o território que oferecer a melhor satisfação dos seus atributos, necessidades e expectativas.

A última etapa relaciona-se com o grau de satisfação do cliente resultante da escolha de um território. Se as expectativas do “comprador” não forem alcançadas pode existir um efeito contraproducente, não só pela saída do “cliente” mas também pela desvirtualização da imagem do território no exterior.

## **1.7 ACÇÕES DE DINAMIZAÇÃO DO TERRITÓRIO**

Como referido anteriormente, um plano numa perspectiva de marketing estratégico não se limita só à promoção do território que, na óptica de *Kotler et al.* (1994), é uma das tarefas menos relevantes. Promover um local não significa apenas divulgar a sua existência e atributos, mas fundamentalmente fazer com que ele corresponde às necessidades dos públicos focalizados.

Para que tal suceda é necessário implementar medidas que melhorem as condições inerentes à habitação, ao investimento e ao turismo, que constituem os três sectores de onde provém a maioria dos públicos, embora um território possa estar mais vocacionado para um deles. Para levar por diante estas acções é necessário intervir em quatro domínios na opinião de *Nunes* (1999), “assegurar o limiar básico das infra-estruturas e dos serviços, a apresentação de atractivos, a formatação de um programa de promoção e de divulgação para o reposicionamento do território e fomentar a hospitalidade local”.

De facto, não é viável pensar tornar um território mais atractivo aos públicos internos<sup>22</sup> e, em particular, aos externos<sup>23</sup> se forem descuradas as infra-estruturas e os serviços de suporte às actividades económicas, à qualidade de vida e do meio ambiente, como por exemplo, acessibilidades, saneamento básico, abastecimento de água, redes energéticas, equipamentos colecti-

---

<sup>22</sup> Segundo *Nunes* (1999), a procura interna que emana dos agentes locais (pessoas, empresas, instituições, ...) que aí residem e cujos interesses passam fundamentalmente pelo desejo de adquirir uma habitação, equipamentos, infraestruturas, serviços, ajudas públicas e outras necessidades ou comodidades que lhes criem condições de garantia dos níveis desejados de qualidade de vida e do desempenho adequado das suas actividades.

<sup>23</sup> Na perspectiva de *Nunes* (1999), a procura externa corresponde aqueles que pretendem um lugar para residir, trabalhar, comercializar, visitar e distrair-se. Esta procura é feita por turistas e visitantes, empresas, mercados de exportação e iniciativas-reforço da atractividade local.

vos,etc. Apesar dos públicos, estes requisitos podem considerar-se elementares na competitividade territorial.

Os atractivos de um território são variados, pese embora existirem localidades que tenham poucas ou até nenhuma atracções<sup>24</sup>, sintetizam-se os atractivos mais relevantes.

*Kotler et al.* (1994) sublinham que os atractivos correspondem a “características físicas e eventos que atraem cidadãos, novos moradores, visitantes, negócios e investidores”.

Segundo *Barros* (2011), para tornar um território mais atractivo, tanto para o público interno, como para o externo é necessário não descurar em domínios como a qualidade e eficiência das infra-estruturas, os serviços de apoio às actividades económicas, a qualidade do ambiente, e a qualidade de vida, entre outros.

#### **Quadro 4 - Atratividade de um território tanto para o publico interno como para o publico externo**

Emprego e crescimento económico	Qualidade de vida	Inclusão, Diversidade	Recursos naturais
Segurança	Clima	Capital Financeiro	Conhecimento, investigação, inovação
Recursos naturais	Mar	Empreendedorismo	Redes, Conetividade
Criatividade	Boa Governança	Poder político, Liderança	Património, História
Capital Social	Acessibilidades, Infraestruturas	Reputação, Notariedade	Imagem, Comunicação e Marketing

Fonte: Adaptado de Barros (2011)

Porém, tentar aliciar os públicos-alvo recorrendo apenas aos atributos básicos, não parece muito viável, porque os territórios apostam em todos os seus trunfos de persuasão, no contexto de uma forte concorrência. Por isso, torna-se inevitável sobressair os atractivos locais existentes, para atrair novos recursos. *Kotler et al.*(1994), sublinham, os atractivos “são características físicas e eventos que atraem cidadãos, novos moradores, visitantes, negócios e investidores.”

As localidades que contam com poucas atracções, podem trazer visitantes/turistas de distâncias razoáveis, mas frequentemente não os conseguem reter por mais de um dia. Por exemplo as cidades de Paris, Londres e Veneza, possuem múltiplas atracções, não necessitam de implemen-

<sup>24</sup> Mesmo que uma pequena cidade, por exemplo, não tenha atracções físicas que estimulem a actividade turística, pode haver outros elementos que a tornam atraente (e não atractiva) para a realização de investimentos (quando a mão-de-obra é barata, o custo de solo é reduzido...). A sustentabilidade destes elementos é, contudo, mais frágil. (Fonseca, 2006).

tar estratégias para aumentar a atractividade, mas sim garantir infra-estruturas e serviços de qualidade ao elevado número de clientes que as procuram.

Contudo, a maioria dos territórios precisa de melhorar ou de gerar atractivos suficientemente convincentes para os tornar mais permeáveis à atenção dos clientes segmentados. É por esta razão que os territórios têm vindo a implementar políticas de revalorização de atractivos existentes e a desenvolver outros inovadores.

Não serão muitos os territórios com qualidades, infra-estruturas e toda a gama de atracções. Pelo facto de um atractivo ser de excepcional qualidade, isso não significa que atraia todos os públicos. Um território que tenha um bom património histórico e cultural pode apostar no turismo, mas pode não atrair negócios importantes que não dêem valor à dimensão estética.

## 1.8 A IMAGEM E A MARCA DO TERRITÓRIO

A imagem relaciona-se com a imaterialidade das políticas territoriais de marketing.

Para atrair turistas e visitantes, assim como outros recursos externos, um território precisa de consolidar e afirmar a sua imagem. A imagem de um lugar é “a soma das informações, impressões, ideias e crenças que fomos formando na memória” (*Fonseca, 2006*).

Num plano estratégico de marketing, a veiculação de uma imagem forte e credível, isto é, baseada em vantagens locais sustentadas pode ser decisiva para seduzir os potenciais clientes. Por isso, no plano, procura-se encontrar qual a melhor imagem do território que vai de encontro ao público desejado.

Existem dois aspectos que merecem uma reflexão cuidada. Em primeiro lugar, quanto mais precisa e rigorosa for a segmentação dos públicos-alvo, mais eficaz será o processo de reposicionamento da imagem. Isso permite canalizar esforços para solidificar a atractividade dos atributos distintivos do território face ao seu mercado. Além disso, permite delinear um programa mais direccionado ao seu mercado, através dos meios considerados mais apropriados.

Em segundo lugar, pelo facto da imagem dos territórios não ser objectiva e imutável ao longo do tempo, as entidades territoriais envolvidas no plano devem ser capazes de reinventá-la<sup>25</sup>. Muitas vezes, a imagem que perdura na mente dos públicos-alvo estende-se para além da sua «validade», o que se pode tornar mais preocupante quando uma comunidade está empenhada em corrigir uma má imagem proveniente do passado<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> Os exemplos das cidades de Paris, Veneza, lugares que têm, ao longo dos anos, projectado uma imagem consolidada, de dinamismo e forte atractividade, sendo que o grande desafio é manter estas imagens de uma forma sustentável e duradoura, ao mesmo tempo inovando em sectores que poderão trazer mais-valias para estes espaços (*Barros, 2011*)

<sup>26</sup> As entidades territoriais trabalham muitas vezes no sentido de melhorar a sua imagem, através da dinamização de factores de desenvolvimento (educação, emprego, habitação, saúde, segurança, comércio, actividades culturais, actividades recreativas e de lazer, transportes, infra-estruturas de apoio aos cidadãos), ou através de campanhas publicitárias e de marketing territorial que difundam uma imagem positiva e confiante do território (*Barros, 2011*).



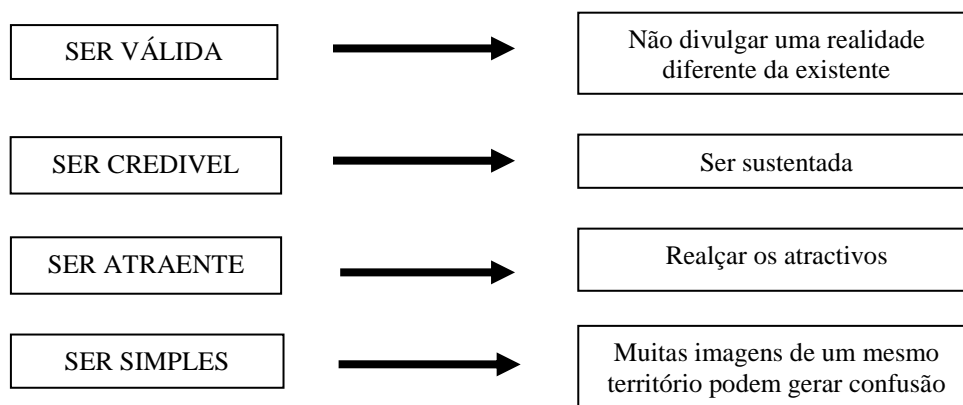
Kotler *et al.* (1999) definem a imagem de um lugar como o “conjunto de convicções, ideais e impressões que as pessoas têm desse lugar”. Mas, nem todas as pessoas têm a mesma percepção do mesmo território, pelo que numa estratégia de marketing é essencial fazer uma excelente definição da “imagem de marca” que se quer passar. O mesmo autor adianta que os elementos fundamentais da construção de uma imagem forte são: a clareza, a credibilidade, a simplicidade e a capacidade de diferenciação. Kotler (1993), distingue seis posicionamentos da imagem de um lugar, desde uma imagem positiva até uma imagem demasiado atractiva, passando por uma imagem negativa.

Depois da segmentação dos públicos-alvo, de avaliar as suas expectativas e aspirações, é pertinente conhecer as percepções que têm sobre a imagem do território. Ou seja, procura auscultar os atributos que um certo público utiliza para caracterizar um local<sup>27</sup>.

A avaliação da imagem que os clientes têm permite concluir do seu grau de conhecimento sobre o território.

Uma vez recolhidas e conjugadas todas estas informações, procede-se à formulação da imagem que irá divulgar o território. Na abordagem do *Maxman Institute* (1996), a imagem deve reunir os seguintes requisitos:

**Figura 8- Requisitos da imagem**



Fonte: Maxman Institute (1996).

Segundo *Nunes* (1999), a promoção da imagem territorial faz-se recorrendo a duas técnicas principais, os slogans e os símbolos visuais. Os slogans são frases breves, simples e imaginativas que resumem a imagem que se pretende ver formulada para o segmento alvo. Oferece uma visão global do local, uma plataforma a partir da qual a imagem de uma localidade pode ser ampliada.

<sup>27</sup> Uma das técnicas de o efectuar consiste na utilização de mapas de avaliação. Este método faz a avaliação do território com base nas impressões visuais e territoriais dos entrevistados através de uma classificação do tipo: Gosto Muito/ Gosto/ Gosto - Não Gosto/ Não Gosto/ Não Gosto Nada. Quando as respostas incidirem mais sobre as duas últimas possibilidades, as entidades responsáveis pelo plano estratégico têm em mãos um sério problema de imagem (Maxman Institute, 1996).

Os símbolos visuais incorporam uma ideia do território, devem ser utilizados em todos os materiais de promoção para consolidar a sua imagem. Os símbolos visuais devem articular-se com o slogan. Um dos métodos de avaliar essa articulação consiste na utilização de mapas de avaliação. Este método faz a avaliação do território com base nas impressões visuais e territoriais dos entrevistados através de uma classificação do tipo: gosto muito/ gosto/ gosto pouco; não gosto/ não gosto/não gosto nada. Quando as respostas incidirem mais sobre as duas últimas possibilidades, as entidades responsáveis pelo plano estratégico têm em mãos um sério problema de imagem (*Maxman Institute, 1996*).

Um exemplo de um slogan que pretende promover a imagem de Almeida é “Almeida a estrela do interior”, acompanhado por uma muralha de 12 quinas (6 interiores e 6 exteriores) que evoca o património histórico da vila e do concelho, passando a ser utilizado em diverso material de promoção.

Num plano de marketing estratégico podem utilizar-se vários instrumentos de grande influência para promover um local de acordo com o mercado que for segmentado. Para além desta, há outras condicionantes que podem determinar a escolha do canal de divulgação do território: as disponibilidades financeiras, o impacto que se pretende alcançar, a abrangência geográfica, a precisão com que foi seleccionado o público-alvo, etc..

A promoção e projecção da imagem, valores e identidade dos territórios deve estar assente numa estratégia de comunicação coesa e adaptada às mensagens que se pretende difundir. Deste modo, a comunicação deve ser clara e credível, procurando promover o território junto dos seus públicos internos e externos, variando a política consoante a diversidade dos públicos e dos objectivos. A força de uma comunicação clara, com objectivos alinhados, com uma visão definida e mobilizadora, pode conseguir mais facilmente envolver agentes em processos de cooperação, em alianças estratégicas, em redes temáticas, que podem ser construídas (*Barros, 2011*).

Na perspectiva de *Cidrais* (1998), as ações de divulgação de um território dividem-se em dois grandes grupos: a política interna, com vista à fidelização e permanência dos públicos internos e a política externa, com vista à atração dos públicos desejados.

**Quadro 5 -Políticas de marketing, comunicação territorial e relações públicas**

Política Interna	Política Externa
<p><b>Objectivos: reforçar, desenvolver e promover</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>.Fixar actividades e pessoas</li> <li>.Promover dinâmicas internas e inovação</li> <li>.Desenvolver a cultura e a identidade territorial</li> <li>.Formar a decisão de base territorial</li> <li>.Criar um ambiente favorável ao desenvolvimento sustentável.</li> </ul>	<p><b>Objectivos: afirmar e promover</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>.Tornar visível e diferenciar</li> <li>.Atrair investimentos e pessoas</li> <li>.Afirmar o território</li> <li>.Melhorar a performance do território face aos concorrentes</li> <li>.Criar um ambiente externo favorável</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Cidrais,1998.

A política interna visa dois objectivos: averiguar as necessidades da população e de outros recursos presentes, as suas expectativas para implementar as soluções mais adequadas para manter o nível de satisfação.

A comunicação interna exerce um efeito positivo sobre a opinião e a representação que as pessoas têm do território. Pretende gerar aspectos favoráveis nos recursos internos e, constituir uma imagem abonatória para os que se encontram no exterior.

A implicação dos actores no projecto do território é um dos aspectos cruciais para o sucesso das acções de dinamização e de desenvolvimento, nomeadamente ao nível da celebração de parcerias, que abracem os recursos internos em torno de projectos comuns. Deste modo, a política interna, destinada aos públicos internos deverá produzir uma “cultura que garanta um compromisso forte com o projecto territorial, desenvolver a apetência pela mudança e inovação” (Cidrais, 1998:71) com vista à fixação de actividades e pessoas e criar condições para um ambiente saudável que promova a qualidade de vida dos cidadãos. Relativamente à política externa, pretende atrair as atenções dos públicos externos, divulgar a imagem e a marca, dar visibilidade e valorizar os atributos positivos do território.

Relacionada com a imagem existe a marca, elemento fundamental para a afirmação do lugar, para conferir identidade e para os públicos associarem os atributos ao território. A marca tem-se tornado, nos últimos anos, num dos instrumentos mais utilizados pelos países, regiões e cidades, criando diferenciação entre os territórios, no sentido de captar os recursos e públicos-alvo desejados. A imagem de marca de um país, cidade ou região é modelada por eventos históricos, políticos e culturais (Muro de Berlim, Alemanha), bem como estruturas físicas (Brooklyn Bridge em Nova Iorque, Torre de Belém em Lisboa, Petrona Towers na Malásia, assim como por personalidades Gaudi de Barcelona, Mozart de Viena, Beatles de Liverpool), que contribuíram para a promoção e projecção dos territórios (Barros, 2011).

Segundo Kotler (1993), as marcas funcionam como facilitadores da decisão pois identificam um determinado produto ou serviço e determinam uma relação emocional com os consumidores. A

criação de uma marca para um determinado território pode comportar-se tal como uma marca empresarial, concedendo um “selo” de confiança e garantia de qualidade.

O processo de construção de uma marca territorial inicia-se com a identificação clara das razões porque determinado lugar necessita da mesma, sendo necessário determinar os valores que tornam esse lugar único e que, em simultâneo, serão valorizados pelos consumidores. Efectivamente, não basta criar um slogan ou logótipo, sem que esteja definida uma estratégia de posicionamento do território e uma visão para o desenvolvimento do mesmo. A marca territorial mais do que um slogan ou um logótipo, é um “chapéu”, que permite trabalhar um conjunto de ideias e objectivos, possibilitando identificar e criar qualidades que dão uma nova identidade ao território (Barros, 2011).

Segundo Cidrais (1998), o desenvolvimento de produtos<sup>28</sup>, da marca e das referentes imagens<sup>29</sup> deve ser direccionado em função das necessidades e expectativas do público-alvo.

Nas iniciativas de visibilidade exterior de um território, enquadram-se eventos mediáticos, a promoção de vendas turísticas e de produtos locais, entre outras, através dos meios mais adequados para atingir os públicos segmentados.

Noisette e Vallérugo (1996), consideram importante a definição de uma política de comunicação externa com o objectivo de atrair as atenções, de criar envolventes favoráveis à tomada de decisões vantajosas em relação ao território e dar notoriedade aos seus aspectos positivos.

Por sua vez Nunes (1999), identifica quatro tipologias para a promoção de atractivos e atributos de um território: “a comunicação de massa (incluindo anúncios publicitários e relações públicas), a comunicação selectiva (técnicas de marketing directo), incentivos promocionais (onde se enquadram as promoções especiais) e a comunicação pessoal (contactos directos)”.

Os “media” e a Internet são considerados como os principais instrumentos de divulgação das imagens de países, cidades, regiões e lugares. A televisão, através dos anúncios publicitários, os jornais, revistas, cartazes, artigos, reportagens, crónicas de opinião, blogs, redes sociais, funcionam como importantes instrumentos no processo de “venda” dos lugares, cidades e regiões.

As principais vantagens e desvantagens estão resumidas no quadro seguinte:

---

<sup>28</sup> Assenta no “produto global”: O território – a marca e nos “produtos específicos”: habitação, turismo, solo, mão de obra, ambiente, etc.

<sup>29</sup> Correspondem respetivamente à imagem de marca e à imagem de produtos territoriais.

**Quadro 6 – Principais vantagens e desvantagens dos diferentes meios de promoção**

Meios	Caraterísticas
Publicidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atinge todos os públicos-alvo.</li> <li>• O carácter público confere uma certa legitimidade ao território e seus produtos.</li> <li>• Segue uma oferta padronizada.</li> <li>• Cria uma percepção positiva entre os públicos, devido à repetição da mensagem.</li> <li>• É muito expressiva (som e imagem), a ponto, que pode diluir o conteúdo da mensagem.</li> <li>• É impessoal: o público não sente a obrigação de prestar atenção, nem de investir.</li> <li>• Revela-se, normalmente, muito dispendiosa do ponto de vista financeiro.</li> </ul>
Relações Publicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior credibilidade (as notícias parecem mais autênticas que as da publicidade).</li> <li>• É subtil: o aliciamento chega ao público-alvo sob a forma de notícia e não de anúncio.</li> <li>• Utiliza-se na promoção de novos produtos, para corrigir boatos que desfiguram a imagem do território.</li> <li>• Gera impactos muito favoráveis.</li> <li>• Exige uma boa equipa que promova e faça circular a informação.</li> </ul>
Marketing Directo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É muito interactivo: o alvo que recebe a mensagem pode interagir e comunicar com as entidades promotoras.</li> <li>• É muito selectivo: os públicos-alvo são seleccionados para receber as mensagens.</li> <li>• Em função da resposta dos clientes, esta técnica permite avaliar o sucesso do plano de marketing.</li> <li>• A relação custo/pessoa é muito superior aos anúncios publicitários.</li> <li>• Tem sido muito utilizada em marketing territorial</li> </ul>
Incentivos promocionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contém incentivos que podem ser decisivos na escolha por partes dos <i>compradores</i>.</li> <li>• Desencadeiam respostas mais céleres por parte dos clientes, do que outras técnicas.</li> <li>• Despertam o interesse do segmento escolhido pelo território – são muito apelativos.</li> <li>• Podem não ser sustentáveis, despoletando apenas acções de curta duração, não gerando preferências de longa duração.</li> </ul>
Comunicação pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É a técnica mais interactiva, pois implica a presença entre as duas partes (onde é possível proceder a ajustes imediatos).</li> <li>• É persuasiva, perante destinatários que revelam elevada predisposição em responder afirmativamente às acções de promoção.</li> <li>• Origina o estabelecimento de relações mais sólidas entre o vendedor e o comprador – há quase a instituição de um compromisso entre ambos.</li> </ul>

Adaptado de Kotler et al. (1994).

O carácter hospitaleiro das pessoas pode ser também um meio de promoção eficaz para tornar o território mais atractivo. Um território que apresente um carácter acolhedor e simpático certa-

mente irá receber mais visitantes e turistas, assim como reterá os seus moradores, que irão certamente difundir essa faceta a outros públicos.

De acordo com a metodologia do planeamento estratégico, o marketing territorial também não termina após a divulgação do território pelos públicos-alvo, pois na actual conjuntura de concorrência, é tão difícil atrair os recursos externos como manter os existentes e aqueles que se internalizam. É necessário ir avaliando as expectativas e as necessidades destes recursos no sentido de, com respostas adequadas, conservar a sua presença e, ao mesmo tempo, promover esta imagem benéfica no exterior para seduzir novos “compradores”.

## 1.9 NOVAS TENDÊNCIAS NO MARKETING TERRITORIAL

A disciplina do marketing territorial, sendo relativamente recente principalmente na Europa <sup>30</sup>, tem vindo a desenvolver-se por força do dinamismo que caracteriza o espaço urbano, sobretudo na dimensão demográfica e económica, no urbanismo, nos transportes e comunicações, na evolução dos padrões sociais, no surgimento de novos estilos de vida, constituem alguns dos principais fundamentos para o surgimento de novas tendências que exigem novas abordagens (Alves, 2007:120).

No ponto de vista deste autor, as novas tendências oriundas do marketing empresarial podem ser replicadas para o marketing territorial:

- Marketing de experiências
- A cultura e o desporto como instrumentos do marketing de cidades
- As cidades como marcas
- O marketing de experiências está fundamentalmente associado a produtos empresariais e pode caracterizar-se como uma nova abordagem onde o consumidor faz parte da sua própria experiência de consumo e onde, do lado da oferta, começa a existir maior flexibilidade face às suas exigências (Alves, 2007:122-123).
- O marketing de experiências caracteriza-se essencialmente em quatro elementos, que simultaneamente, estabelecem uma diferenciação relativamente ao marketing tradicional. De acordo com (Alves,2007:124):
- O marketing de experiências foca-se nos sentidos dos consumidores assumindo relevância os valores da natureza sensorial, emocional, cognitiva, relacional e comportamental;
- Procura a diferenciação de experiências;

---

<sup>30</sup> A aplicação do marketing territorial teve origem, segundo Mendes (2006: 11) citado por Kearns (1993:10); Rainisto (2003: 11); Cidrais (1998: 11), Avraham (2008: 472) na época colonial nos EUA, quando “o governo tentava atrair a população para o Wild West. Este tipo de marketing territorial consistia na promoção do território e era realizado através da publicidade, em jornais e livros.”

- Os consumidores (considerados pela teórica clássica apenas seres racionais) passam nesta tendência a ser entendidos também como seres emocionais que movem as suas acções por fantasias, impulsos e sentimentos;

- Procura dar relevância à exploração e recolha de informação qualitativa e não tanto quantitativa.

Poder-se-á pensar, como um exemplo prático de aplicação desta nova tendência, ainda que na óptica do marketing empresarial, a personalização da oferta turística.

A personalização da experiência turística passa pela organização exaustiva de um período de lazer, de acordo com os gostos, anseios e desejos mais íntimos do consumidor, que pode passar pela organização do meio de transporte, alojamento e alimentação, como também em dar resposta a pequenos detalhes, como por exemplo, a disponibilização do jornal que o consumidor pretende ler de manhã ou a vivência de experiências únicas (*Amadeus, 2010:32-35*).

Esta tendência no sector do turismo começa a provocar uma competição entre os pacotes tradicionais (muitos casos de turismo de massas) que começam a ser menos elegidos pelos consumidores que procuram a vivência de períodos de lazer únicos e planeados / organizados à sua medida (*Amadeus, 2010:32-35*).

A transposição do marketing de experiências para o marketing territorial parece ainda estar numa fase embrionária de âmbito académico, contudo começam a surgir algumas experiências, caso da cidade de Brisbane<sup>31</sup>.

Paulo Alves (2007:125), com base no trabalho de Landry (2006:02) sistematiza a forma como devemos percepcionar a cidade:

-“Percebê-las como experiências sensoriais detalhadas, procurando conhecer os seus efeitos nas pessoas”;

- “Senti-las enquanto experiência emocional”;

- “Entendê-las do ponto de vista cultural, já que este constitui um domínio central para melhor perceber as dinâmicas urbanas”;

- “Reconhecer a componente artística existente nas cidades, a qual pode originar um nível de experiência diferente”.

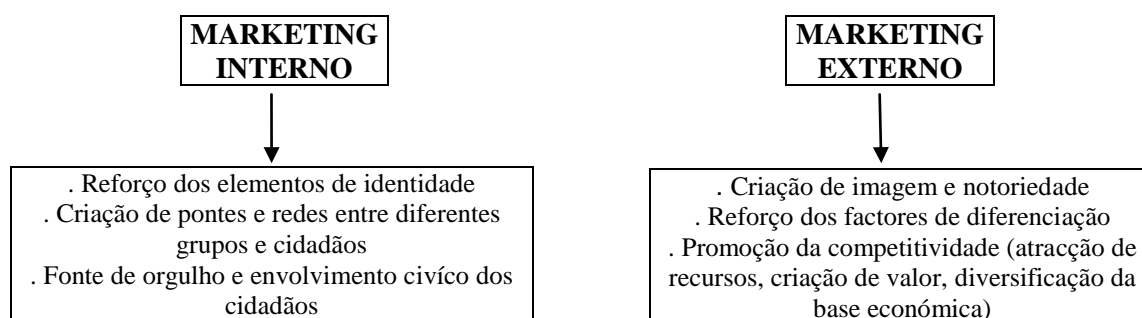
A cultura e o desporto como instrumentos do marketing das cidades, associados a fenómenos culturais e desportivos conseguem mobilizar o interesse de residentes e não residentes, contribuindo para melhorar a oferta de actividades que a cidade tem para oferecer aos seus residentes e visitantes e, nesse sentido, considera-se que contribui para uma melhoria da sua qualidade de vida, podendo ser um factor extra na captação de investimento e na criação de um novo estilo de

---

<sup>31</sup><http://www.brisbanemarketing.com.au/>; <http://www.meetinbrisbane.com.au/>;  
<http://www.visitbrisbane.com.au/Travel/Default.aspx>

vida «lifestyle». “...These images of lifestyle tend to be predominantly anchored around two things: culture and environment. The use of leisure time is considered an increasingly important aspect of the decision-making process for both long-term relocation decisions and short-term (for example, convention location decisions) business or tourist decisions...” (Hall, 2006:127). A cidade é cada vez mais encarada como um espaço de vivência, de consumo e de lazer e menos de produção industrial, e a sua atractividade é favorecida pela existência de espaços que promovam a qualidade de vida dos seus habitantes, (Alves, 2007:129).

**Figura 9- Contributos da cultura e do desporto para o marketing de cidades**



Fonte: Adaptado de Alves, (2007:132)

No desenvolvimento do próprio processo de marketing territorial, tem vindo a ganhar espaço a componente da imagem da cidade, encarada como uma marca que é promovida.

Para Kotler *et al.* (1994), os territórios são susceptíveis de ser transformados em marcas, tal como os produtos e serviços. Esta associação de marca, no contexto específico de um território tem como objectivo fundamental aumentar a atractividade do mesmo. No processo de associação de uma marca a um território, muito frequentemente a marca é o nome do próprio território<sup>32</sup>.

A cidade pode ser percepcionada como um corpo activo, com uma personalidade própria que lhe é conferida pela sua identidade, mas também pelas características culturais dos seus habitantes. A marca da cidade pode e deve incorporar a visão (emocional e partilhada) que a longo prazo se projecta de forma a mobilizar os públicos-alvo (Alves, 2007:134).

Segundo Anholt (2006: 8), as cidades sempre foram vistas como marcas. Por exemplo: Paris é romance, Milão é estilo, Nova Iorque é energia, Washington é poder, Tóquio é modernidade, Laos é corrupção, Barcelona é cultura, Rio de Janeiro é divertimento.

Existem vários exemplos de estratégias de marketing que colocaram especial ênfase no desenvolvimento da marca da cidade, sobretudo no espaço Europeu, destacandose o trabalho de Rai-

<sup>32</sup> Por exemplo, a campanha de marketing territorial associada à região algarvia e a marca Algarve.



nisto (2003) e a análise que faz à implementação de uma estratégia de marketing territorial que valorizava a imagem de marca, nas cidades de Helsínquia, Estocolmo e Copenhaga.

“...De facto, associa-se muitas vezes o conceito de marca de cidade apenas aos sinais externos, ou seja, slogans e logótipos. Estes elementos são importantes, mas não se podem confundir com aquilo que uma marca é. Uma marca é uma realidade multidimensional, que integra um conjunto de atributos físicos e sócio-psicológicos assim como opiniões, que são associados a um produto / serviço...” (Alves, 2007:133).

## CAPÍTULO 2- A REGIÃO CENTRO E O CONCELHO DE ALMEIDA

### 2.1 ENQUADRAMENTO DA REGIÃO CENTRO<sup>33</sup>

Trata-se de uma região que incorpora 100 concelhos, a que corresponde uma área de 28.199 km<sup>2</sup>, a segunda maior ao nível das NUTS II de Portugal (superada apenas pelo Alentejo), com uma fronteira terrestre internacional de 270 km e um perímetro de linha de costa de 279 km, apesar de ter também grande incidência de áreas de altitude, sobretudo no interior.

**Quadro 7 - A região centro no contexto nacional**

	Portugal	Região Centro	%
Municípios	308	100	32,5
Área (Kms quadrados)	92.212	28.199	30,6
População (2011)	10.562.178	2.327.755	22,0
P.I.B,2011 (milhões de euros)	171.040	31.787	18,6
Exportações de bens (2012)	45.347	8.578	18,9

Fonte: Adaptado da CCDRC, CRER 2020, Centro de Portugal, Plano de Ação Regional 2014-2020.

Em 2011, o PIB gerado na Região Centro foi de 31,8 mil milhões de euros, representando 18,6% do PIB nacional, constituindo-se como a terceira região do país, a seguir a Lisboa e ao Norte, em termos do contributo para o PIB nacional. O PIB regional melhorou entre 2009 e 2010 (2,1%) e sofreu um agravamento em 2011 (-0,7%), tendo, no entanto, sido a região com o decréscimo menos acentuado no contexto de crise vivido em 2011.

O PIB/habitante representa 83% da média do país (mantendo-se como uma das regiões mais afastadas da média nacional), encontrando-se valor equivalente no que diz respeito ao índice de poder de compra, cuja média na Região Centro corresponde a 84% da média a nível nacional. Este PIB regional decorre da atividade de 22% das empresas portuguesas, um tecido económico onde a esmagadora maioria das empresas existentes (96%) possui menos de 10 trabalhadores.

Como se pode constatar, o Centro de Portugal equivale a uma realidade que representa entre 1/5 e 1/3 de Portugal, dependendo da perspetiva adotada, tornando-se desde logo evidente, a partir dos elementos ilustrados que:

- 1) A sua capacidade de criação de riqueza é inferior à que deveria corresponder à respetiva população, sendo premente alcançar uma convergência a este nível (a Região Centro possui 22% da população mas gera apenas 18,6% da riqueza nacional);
- 2) Apresenta uma vocação exportadora situada acima da média nacional, com um saldo positivo da balança comercial de bens (infelizmente não são disponibilizados valores

<sup>33</sup> Fonte: CCDRC, CRER 2020, Centro de Portugal, Plano de Ação Regional 2014-2020.

regionalizados das importações e exportações de serviços), uma realidade que importa ver ainda mais reforçada e alavancada em 2014-2020.

As fortes assimetrias e enormes diversidades de base territorial que é possível encontrar na Região Centro, que o tempo não tem conseguido esbater<sup>34</sup> - ainda que existam também ótimos exemplos de concretização prática da Coesão Territorial, tema consagrado no Tratado de Lisboa e a ter em particular atenção no período 2014 – 2020 - continuam a ser prioritários no Programa Operacional Regional (POR).

O POR estrutura-se em 9 eixos prioritários, mobilizando 9 objetivos temáticos e 27 prioridades de investimento. Estas opções decorrem da necessidade de compatibilizar, por um lado, a diversidade de realidades e áreas de intervenção onde uma adequada aplicação de fundos estruturais pode e deve contribuir para a afirmação de uma região com a heterogeneidade e estágio de desenvolvimento da Região Centro, e, por outro lado, a adoção de uma concentração temática, focalizada nas prioridades do PAR, orientada para resultados considerados essenciais, tendo ainda em linha de conta as tipologias de intervenção que serão igualmente alvo de apoio por parte dos PO Temáticos Nacionais, nos termos do previsto no acordo de parceria e das diferentes reuniões de definição de fronteiras efetuadas.

São os seguintes os eixos prioritários do POR<sup>35</sup>:

**Eixo 1:** Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDEIAS)

**Eixo 2:** Competitividade e Internacionalização da Economia Regional (COMPETIR)

**Eixo 3:** Desenvolver o Potencial Humano (APRENDER)

**Eixo 4:** Promover e Dinamizar a Empregabilidade (EMPREGAR e CONVERGIR)

**Eixo 5:** Fortalecer a Coesão Social e Territorial (APROXIMAR e CONVERGIR)

**Eixo 6:** Afirmar a Sustentabilidade dos Recursos (SUSTENTAR)

**Eixo 7:** Afirmar a Sustentabilidade dos Territórios (CONSERVAR)

**Eixo 8:** Reforçar a capacitação institucional das entidades regionais (CAPACITAR)

**Eixo 9:** Reforçar a rede urbana (CIDADES)

---

<sup>34</sup> As regiões do litoral, dada a concentração de recursos humanos e financeiros, empresariais, as economias de escala conseguidas (economias de justaposição e de urbanização) e as políticas públicas aí encetadas, desenvolvem-se mais rapidamente por comparação com as regiões do interior, onde se verifica uma crescente desertificação, um cada vez maior envelhecimento, uma baixa taxa de natalidade, e uma menor oferta de postos de trabalho, entre outros. Esta situação de desequilíbrio territorial provoca custos económicos e sociais acrescidos para o país, quer pela sobrecarga dos equipamentos e infraestruturas e pela acrescida criminalidade que se verificam no litoral, quer pelos elevados níveis de subutilização dos equipamentos e infraestruturas existentes no interior.

Quantificar o desenvolvimento económico e social torna-se necessário para que possa haver uma identificação e interpretação clara das desigualdades regionais e assim desenhar e implementar políticas públicas de desenvolvimento regional capazes de modificar tal tendência (Gonçalves, Matos e Manso, 2012).

<sup>35</sup> Fonte:

[https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/Programas%20Operacionais/TEXTOS%20INTEGRAIS%20DOS%20PO/PO\\_Centro\\_15Dez14.pdf](https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/Programas%20Operacionais/TEXTOS%20INTEGRAIS%20DOS%20PO/PO_Centro_15Dez14.pdf)

De acordo com o Programa Operacional da Região Centro, para o período 2014-2020 (CENTRO 2020), aprovado pela Comissão Europeia no dia 12 Dezembro de 2014, o Centro 2020 terá uma dotação de 2.155 milhões de euros, dos quais 1.751 milhões de euros do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER) e 404 milhões de euros do Fundo Social Europeu (FSE). Este valor representa um acréscimo de 27% face ao anterior período de programação (2007-2013) e corresponde a um valor de 925 euros por habitante da Região Centro.

Com a aplicação dos fundos comunitários inscritos no Centro 2020, a Região Centro ambiciona tornar-se Innovation Follower - segundo o Regional Innovation Scoreboard, que fornece uma abordagem comparativa do desempenho das regiões europeias em termos de inovação-, representar 20% do PIB Nacional e convergir para os níveis de produtividade nacional, diminuir em 10% as assimetrias territoriais, ter 40% da população jovem com formação superior e ter uma taxa de desemprego inferior a 70% da média nacional. A Região Centro terá, assim, como prioridades, até 2020, sustentar e reforçar a criação de valor e a transferência de conhecimento, promover um tecido económico responsável, industrializado e exportador, captar e reter talento qualificado e inovador, reforçar a coesão territorial, estruturar uma rede policêntrica de cidades de média dimensão, dar vida e sustentabilidade a infraestruturas existentes e consolidar a capacitação institucional.

O Programa é, ainda, um instrumento decisivo para a concretização da Estratégia de Especialização Inteligente definida na Região Centro (RIS3), que funcionará como um elemento racionalizador dos investimentos a apoiar, seja na concretização das prioridades da competitividade (I&D e inovação), seja na concretização de três objetivos transversais, que assumem especial relevância na estratégia regional: coesão territorial, política de cidades e sustentabilidade e uso eficiente de recursos.

Na RIS3 foram identificadas quatro plataformas de inovação :

1. soluções industriais sustentáveis;
2. valorização e uso eficiente dos recursos endógenos naturais;
3. tecnologias ao serviço da qualidade de vida;
4. inovação territorial

Estas plataformas de inovação constituem áreas de interligação de 11 domínios diferenciadores regionais: domínios temáticos, que correspondem a capacidade de produção de conhecimento científico e tecnológico e/ou a dinâmicas produtivas instaladas de grande sucesso e/ou promissoras (agricultura, floresta, mar, turismo, TICE, materiais, biotecnologia, e saúde e bem-Estar); e domínios transversais (produtividade industrial sustentável, eficiência energética, inovação rural) que correspondem a prioridades tributárias dos desafios em matéria de economia verde e de baixo carbono, e dos desafios da coesão territorial.

Atualmente, Portugal encontra-se numa Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável (ENDS), em vigor durante o período 2005/2015, que tem como principal objetivo fazer deste país, um dos países mais competitivos da União Europeia, num quadro de qualidade ambiental e de coesão e responsabilidade social.

De acordo com o estudo de Gonçalves, Matos e Manso (2012), Almeida posiciona-se no 36º lugar no ranking dos Municípios Portugueses segundo o ICDES<sup>36</sup>, no total dos 308 municípios portugueses. Todos os restantes municípios da BIN estão posicionados abaixo de Almeida.

## **2.2. A ESTRATÉGIA EUROPA 2020**

A estratégia Europa 2020 procura congregar todos os Estados Membros da União Europeia, e as suas regiões, ao longo da próxima década, em torno de uma trajetória de crescimento assente nas seguintes prioridades comuns e partilhadas:

- (a) o conhecimento e a inovação, para que o crescimento seja Inteligente;
- (b) uma economia de baixo carbono em termos de recursos e competitiva, para que o crescimento seja Sustentável;
- (c) uma economia com altas taxas de emprego e que assegure a coesão social e territorial, o aumento das qualificações, e a luta contra a pobreza, para que o crescimento seja inclusivo.

Estas prioridades traduzem-se em cinco metas, assumidas a nível europeu, com objetivos depois desdobrados ao nível de cada país, incluindo no caso de Portugal os valores que constam do PNR - Plano Nacional de Reformas (entre parênteses apresentam-se os resultados a alcançar por Portugal até 2020):

1. Empregabilidade: 75% da população com idade compreendida entre os 20 e os 64 anos deve estar empregada (75%);
2. Intensidade em Investigação e Desenvolvimento (I&D): 3% do PIB da EU deve ser investido em despesas de I&D (2,7% a 3,3%);
3. Nível de educação: a taxa de abandono escolar precoce deve ser inferior a 10% e pelo menos 40% da população dos 30 aos 34 anos deve ter formação superior concluída (10% e 40%, respetivamente);
4. Inclusão social: 20 milhões de pessoas devem deixar de estar sujeitas ao risco de pobreza e de exclusão (200.000);
5. Clima e energia: cumprimento dos objetivos em matéria de clima e energia “20/20/20”, com o consequente aumento da eficiência energética em 20%, redução das emissões de gases com efeito estufa em 20%, face aos níveis de 1990 (30% se as condições o permitirem), e aumento

---

<sup>36</sup> Indicador Concelhio de Desenvolvimento Económico e Social.

para 20% da presença de energias renováveis no consumo final (redução do efeito de estufa em 1%; 31% de energias renováveis; aumento da eficiência energética em 20%).

O posicionamento da Região Centro, face a algumas destas metas, de acordo com os dados regionalizados mais recentes disponíveis, é resumido na figura seguinte.

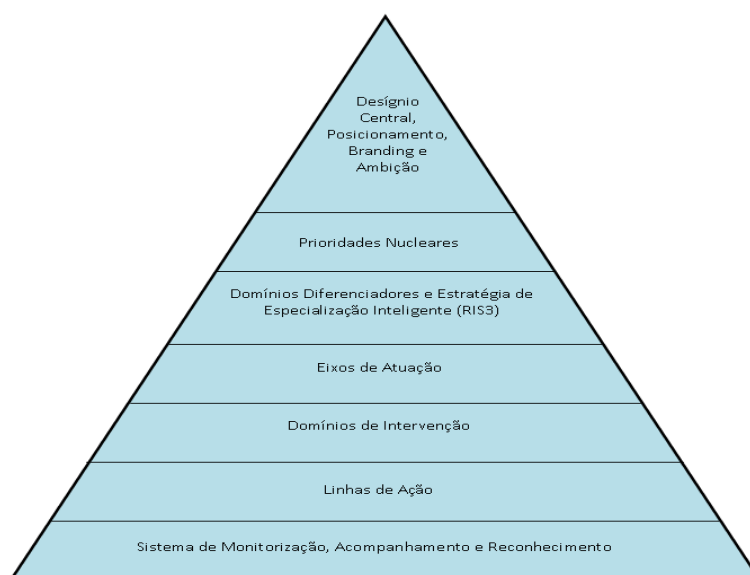
**Quadro 8 - Posicionamento da Região Centro (EUROPA 2020)**

INDICADORES	UNIDADE	ANO	CENTRO	PORTUGAL	UE	META PORTUGAL 2020
Taxa de emprego da população dos 20 aos 64 anos	%	2012	69,7	66,5	68,5	75 %
Despesa em I&D (peso no PIB)	%	2010	1,28	1,59	2,01	2,7% a 3,3%
População dos 30 aos 34 anos com formação superior	%	2012	22,8	27,2	35,8	40 %

Fonte:CCDRC, CRER 2020,Centro de Portugal, Plano de Ação Regional 2014-2020.

A estratégia de desenvolvimento regional proposta para o Centro de Portugal (2014 – 2020) adota, do ponto de vista conceptual, uma arquitetura de definição do quadro de desenvolvimento regional, que se desdobra através de camadas sucessivas, partindo de etapas de definição do quadro conceptual de desenvolvimento da região, e introduzindo abordagens progressivamente mais dirigidas para a sua operacionalização.

**Figura 10 - Metodologia de abordagem à definição da Estratégia de Desenvolvimento Regional (2014-2020) do centro de Portugal**



Fonte:CCDRC, CRER 2020,Centro de Portugal, Plano de Ação Regional 2014-2020.

Assume-se:

- √ Em primeiro lugar, um desígnio central, o posicionamento regional, branding e marketing territorial, bem como a correspondente ambição coletiva;
- √ Em segundo lugar, a concentração do desenvolvimento em torno de prioridades nucleares;
- √ Em terceiro lugar, uma aposta de focalização em domínios diferenciadores e na especialização inteligente;
- √ Neste enquadramento adiantam-se, os eixos de atuação que corporizam a estratégia de delineada para o período 2014-2020, depois desdobrados em domínios de intervenção e linhas de ação;
- √ Um sistema de monitorização, acompanhamento e reconhecimento do desenvolvimento regional.

Este modelo integra duas abordagens na definição e implementação do Plano de Ação Regional:

- √ A primeira é uma abordagem “top-down”, que concretiza o encadeamento da estrutura de orientações e objetivos de desenvolvimento regional a prosseguir, partindo do diagnóstico prospetivo, e definindo, de forma sucessiva e progressivamente mais focalizada no seu quadro operacional, o desígnio central da região, a sua ambição, as suas prioridades nucleares, os domínios diferenciadores, a estrutura de eixos, domínios e linhas de ação a adotar, com reflexos na definição de um conjunto de resultados e metas a alcançar;
- √ A segunda é uma abordagem “bottom-up”, suportada pelos diversos documentos produzidos no âmbito do processo de preparação do próximo período de programação 2014-2020, denominado CRER 2020, que deram corpo estruturado ao contributo de várias centenas de cidadãos, entidades, atores e instituições com papel determinante na condução dos destinos da região, e a partir do qual se identificam os domínios de intervenção para cada um dos eixos estratégicos e se avançam prioridades estratégicas e linhas de ação.

Da conjugação dos elementos centrais de identificação e posicionamento da Região, emerge uma fórmula de sucesso para o Desenvolvimento Regional, indutor de que valha cada vez mais a pena CRER no CENTRO de PORTUGAL enquanto Território Competitivo, Coeso e Resiliente, inspirada numa outra equação, bem conhecida:

$$E=mc^2$$

Albert Einstein, 1905.

onde

E = Emprego, Economia, Educação, Evolução

m = Mobilização de Todos os Agentes e Cidadãos, Mosaico de Oportunidades, Movimento, Modernidade

c = Competitividade, Coesão Social e Territorial, Criatividade, Crescimento, Conectividade, Cultura, Contemporaneidade, Celeridade, Conhecimento, Competência

Tendo em consideração as opções de Desenvolvimento Regional assumidas, bem como os vetores de posicionamento identitário e de diferenciação acabados de mencionar, importa definir abordagens coerentes de branding e marketing territorial, comungadas por todos os agentes regionais, de forma concertada, indo do turismo à economia, da cultura à educação, da promoção interna à promoção internacional.

Enquanto elementos centrais de branding e marketing territorial, sugere-se a adopção da seguinte mensagem central, que se pretende ver associada a uma Região Centro moderna, que acredita em si mesma, competitiva, coesa e solidária:

centro.pt, tudo o que precisa numa única região!

All you need is centro.pt

Através da adopção desta assinatura de marca, pretende-se transmitir, enquanto dimensões centrais de comunicação, que vale de facto pena CRER no CENTRO de PORTUGAL, enquanto espaço geográfico atractivo em termos de uma análise completa do ciclo de vida e nas diferentes vertentes da mesma, pois o CENTRO de PORTUGAL é uma Região onde vale a pena:

√ Nascer

√ Crescer

√ Estudar

√ Estar

√ Aprender

√ Criar

√ Investir

√ Trabalhar

√ Passear

√ Viver

√ Acreditar

√ CRER

A Região Centro caracteriza-se por uma elevada diversidade de base territorial e por fortes assimetrias, que as políticas públicas e o investimento dos vários atores não têm, ao longo dos tempos, conseguido esbater. Subsistem realidades muito distintas na região: sub-regiões competitivas, que atingiram elevados patamares de desenvolvimento e bem-estar, capazes de fixar pessoas e de competir com as melhores regiões europeias; e sub-regiões de baixa densidade (populacional e económica), com fraca competitividade e capacidade de atração de investimento e de pessoas. Estas assimetrias internas evidenciam bem como importa em 2014-2020 apostar nos objetivos de coesão territorial e de sustentabilidade ambiental.



Adicionalmente, o modelo de organização territorial dos diversos organismos da administração pública desconcentrada, cujos domínios geográficos de intervenção raramente coincidem entre si, tem-se revelado desadequado na promoção da coesão e da identidade regional. Como consequência, a Região Centro apresenta-se como um território com uma delimitação variável, representando estas discrepâncias, em si mesmas, uma dificuldade acrescida no que se refere à conceção e elaboração de estratégias de desenvolvimento, aplicação das políticas públicas na sua dimensão territorial e no relacionamento entre os diversos organismos da administração pública, atores locais e cidadãos.

O desenvolvimento harmonioso e diversificado da Região Centro só poderá ser alcançado levando em devida conta as especificidades e a enorme diversidade de situações dos territórios que a integram. As estratégias definidas devem ser eficazes na resolução de assimetrias, reforçando a integração regional e sub-regional, a partir da valorização do capital territorial das várias sub-regiões. Impõe-se pensar em novas dinâmicas de interação de base territorial e em estratégias que permitam aproveitar sinergias entre as zonas mais competitivas e menos povoadas, partilhando competências e boas práticas, promovendo a cooperação ativa de pessoas como forma de esbater assimetrias e melhorar a competitividade global de cada sub-região e da Região Centro como um todo.

Relativamente ao concelho de Almeida, este debate-se com os problemas decorrentes do modelo de desenvolvimento económico e social que privilegiou o litoral em detrimento do interior, nomeadamente com um processo de despovoamento em curso há algumas décadas e de empobrecimento económico.

**Figura 11-Divisão Administrativa do Concelho de Almeida**



Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Almeida>

O concelho de Almeida com uma superfície de aproximadamente 504 Km<sup>2</sup>, localiza-se no extremo oriental do distrito da Guarda, confina com a região espanhola de Castela-Leão a Leste e com os concelhos de Figueira de Castelo Rodrigo, Pinhel, Guarda e Sabugal a Norte, Oeste e Sul respectivamente inserido na Raia Histórica da Beira.

De acordo com os dados do INE, em 2011 o concelho de Almeida apresentava um crescimento populacional negativo (-1,96%), idêntica situação existia na BIN (-1,04%). A maior incidência da população é entre os 25 e os 65 anos de idade, o mesmo acontecendo na BIN.

No que diz respeito aos setores de atividade, sobressai o setor terciário (13,09%), tal como na BIN (64,26%).

A nível da instrução da população, no ano 2012, no concelho existe um maior número de população com instrução a nível básico (117,90%), e ultrapassando a percentagem na BIN com 116,7%.

A taxa de desemprego no concelho de Almeida (10,13%), é elevada, quando comparada com a taxa de 11,92% da BIN.

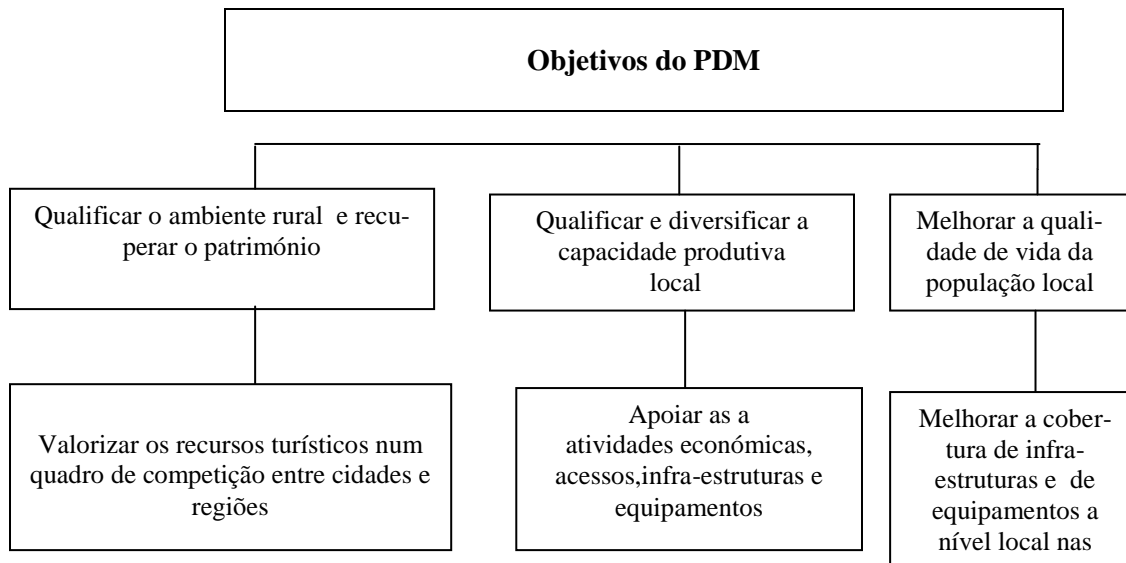
Apenas 35,58 % da população do Concelho de Almeida está empregada, enquanto que na BIN essa percentagem fixa-se nos 40,98%.

Além da sua periferia, existem estrangulamentos que dificultam a sua dinamização enquanto território: a fraca expressão demográfica, o envelhecimento populacional, o reduzido número de equipamentos e de serviços e a sua posição fronteiriça.

## **2.3 PLANO DE DESENVOLVIMENTO MUNICIPAL**

Em Almeida, os únicos planos vigentes são de escala municipal e de tipologia normativa. O PDM atualmente em vigor, data de 1994, estando em estudo a elaboração de um novo Plano de Desenvolvimento Municipal. A vila nem nenhum dos outros aglomerados dispõem de qualquer documento estratégico individual ou articulado com municípios vizinhos. Por conseguinte, o principal documento orientador da política de ordenamento territorial é o PDM. Embora a sua elaboração se tenha efectuado ao abrigo do já revogado Decreto-Lei 69/90, de 2 de Março, na sua configuração esteve já presente uma reflexão estratégica sobre a problemática do desenvolvimento socioeconómico do concelho. Ou seja, para além de assumir um carácter regulador do uso do solo (a sua principal vocação), o PDM de Almeida assumia como objectivo contrariar a tendência de quebra populacional, apostar no desenvolvimento económico, sem pôr em causa a integridade dos valores patrimoniais e ambientais do território. Para levar por diante estes objectivos, o PDM centrou esforços em três linhas estratégicas apresentadas na figura seguinte.

**Figura 12– Objetivos estratégicos do PDM de Almeida**



Fonte: Câmara Municipal de Almeida (1994).

No preâmbulo do Regulamento do PDM de Almeida não passa despercebida a utilização de um vocabulário familiar ao planeamento estratégico (menos vulgar nos documentos reguladores do uso do solo). Por exemplo, é referido que o desenvolvimento deve “tirar partido dos valores patrimoniais e ambientais que constituam vantagens comparativas do concelho face a um litoral desenvolvido, mas descaracterizado”. Mais adiante, o Regulamento é comparado a uma mola que “sem quebrar ou deformar, se adapta a forças que sobre ela se exercem”, numa tentativa clara de articular força (das normas) e flexibilidade (adequando-se à evolução da realidade). Refere-se mesmo que o regulamento é “um instrumento para a gestão da incerteza, proveniente da impossibilidade de pré-determinar a acção dos diversos agentes intervenientes na transformação do uso do solo num período de 10 anos”. Vislumbram-se, pois, vários princípios que, no nosso entender, são muito positivos para a gestão do território, nomeadamente pela atitude pro-activa e dinâmica, no sentido de aproveitar todas as escassas oportunidades de desenvolvimento que possam surgir. Isso é visível, por exemplo, na possibilidade de edificação em área rural, desde que se tratem de unidades de interesse para o município (como equipamentos turísticos) ou de indústria isolada não enquadrável em zonas industriais, sendo a elaboração de um plano de pormenor e a boa integração paisagística dois requisitos a ter em atenção no ultimo caso (Fonseca,2006).

Relativamente à articulação dos futuros planos de pormenor com a metodologia estratégica, ela torna-se mais ambígua, muito por causa do carácter cautelar, de disciplina urbanística e de bali-zamento de normas apertadas, tais como relativamente à implantação de edifícios, cêrceas, ma-teriais, tipologias e usos admitidos. Embora alguns autores considerem esta figura de planea-

mento como um entrave ao desenvolvimento, pela inflexibilidade que promove, estes planos de pormenor ao pretenderem conservar e recuperar o valioso património existente, sobretudo nas Aldeias Históricas de Almeida e de Castelo Mendo, articulam-se com o objectivo estratégico do PDM de qualificar o património concelhio.

## 2.4 DINÂMICAS DA INSERÇÃO TERRITORIAL DE ALMEIDA

No planeamento estratégico, a análise de um território deve alargar-se à região em que se insere, não só para avaliar as oportunidades e ameaças ao seu desenvolvimento, mas também para detectar as suas vantagens comparativas, com vista à implementação das medidas mais eficazes. A inserção territorial de Almeida pretende confrontar a dinâmica do futuro deste território com as dinâmicas em curso na região em que está integrado, a BIN<sup>37</sup>, com as vizinhas localidades espanholas e com o seu território de influência mais natural: a sub-região de Riba - Côa, constituída pelos concelhos de Figueira de Castelo Rodrigo, Almeida e Sabugal.

**Figura 13-Almeida na Beira Interior Norte**



Fonte: <http://bvalmeida.serradaestrela.net/localizacao.php>

Estes últimos são municípios raianos que apresentam especificidades geográficas, económicas e sociais idênticas, razão pela qual constituem uma sub-região que apresenta problemas e potencialidades comuns.

Em qual destes territórios se deve afirmar Almeida na óptica de uma abordagem estratégica? Na verdade, os dois escalões territoriais são complementares, porque a capacidade de Almeida se afirmar e dinamizar numa economia debilitada como a do seu espaço de proximidade, condicio-

<sup>37</sup> A Beira Interior Norte é integrada por nove concelhos: Almeida, Celorico da Beira, Figueira de Castelo Rodrigo, Guarda, Manteigas, Méda, Pinhel, Sabugal e Trancoso. No global apresenta uma área de 4069 Km<sup>2</sup>, onde residiam, segundo o AERC-2012, 96827 habitantes.

ará o seu papel à escala de toda a Beira Interior. O que se pretende é então desenvolver uma metodologia que afirme o papel de Almeida nestes dois espaços, o que obviamente transcende o quadro de desenvolvimento consagrado no PDM. A BIN apresenta uma reduzida densidade populacional (25 hab/km<sup>2</sup>) segundo o Anuário Estatístico da Região Centro-2012- (AERC-2012), destacando-se a cidade da Guarda como centro polarizador de toda a região. Trata-se de um espaço em decréscimo demográfico (-1,6%), onde todos os concelhos perderam população, onde a cidade da Guarda teve um decréscimo menor (-0,53).

Estamos perante uma região com fraca dinâmica demográfica (despovoamento) a par de uma tendência de reconcentração populacional e funcional no principal centro urbano, a Guarda, que acolhe 58.3% da massa demográfica de toda a região. Numa lógica de um sistema urbano regional, em que a dinâmica de cada centro deve ser cruzada com o índice populacional e com o respectivo perfil funcional, a Guarda supera claramente os restantes centros urbanos, que se resumem a pequenas localidades sedes de concelho, das quais algumas detêm o estatuto de cidade<sup>38</sup>. O concelho de Almeida ocupa o quarto lugar em termos demográficos de acordo com o AERC-2012. Embora a uma enorme distância da Guarda, a população dos restantes concelhos, que compõem a BIN, diminuiu enquanto que a população da Guarda aumentou.

Na competição de recursos podemos considerar três níveis de concorrência: superior, inferior e de igual porte.

Ao nível de concorrência superior, teoricamente, a Guarda apresenta-se no patamar superior, em virtude da população que compõe os distritos da BIN ter vindo a diminuir, ao passo que a população da cidade da Guarda tem vindo a aumentar fruto da migração das populações precisamente para aquela cidade.

Numa perspetiva diferenciadora, podemos considerar que o patamar superior de Almeida corresponde à sua história e ao seu património, por exemplo a Praça-Forte, cujo processo de classificação como património mundial pela UNESCO está a decorrer.

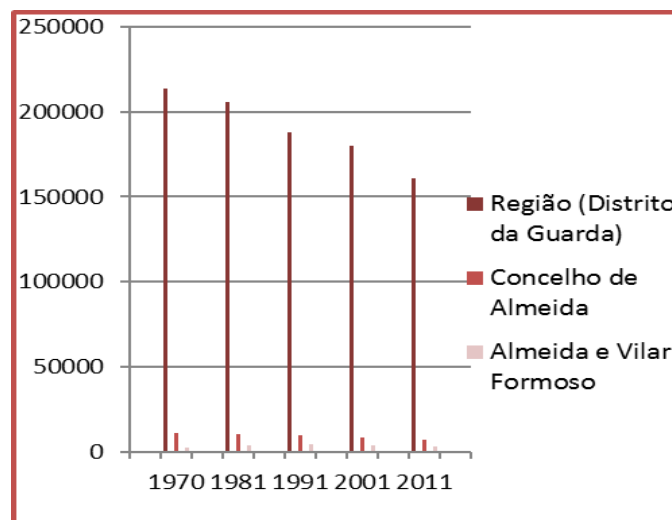
Ao nível da concorrência inferior, o concelho de Almeida comparativamente com a cidade da Guarda, apresenta de acordo com a informação do INE, um índice de envelhecimento superior, 463,90% e a Guarda 156,3%.

Ao nível da concorrência de igual porte, em ambos os concelhos a população desde 2000, de acordo com o INE, tem vindo a apresentar um decréscimo populacional.

---

<sup>38</sup> Deste conjunto, a cidade de Pinhel é a mais antiga, remontando a sua elevação a 25 de Agosto de 1770, por Alvará Régio de D. José I. Bem mais recente (2005) é a passagem à categoria de cidade de Meda, Trancoso e Sabugal, elevação consagrada nas Leis 6/2005, 7/2005 e 8/2005, todas de 26 de Janeiro de 2005.

**Gráfico 1- Evolução da população no concelho e na região (1970-2011)**



Fonte: <http://populacaodealmeida.jimdo.com/> e <https://www.youtube.com/watch?v=mcL7japZNA>

É desejável reforçar a capacidade atractiva de Almeida em relação aos seus mais directos competidores, embora isso não signifique isolar-se deles, promovendo a potenciação dos seus recursos e evitando a sua saída para o exterior.

A inserção territorial de Almeida debate-se também com factores críticos. Um dos mais relevantes tem a ver com a sua localização transfronteiriça. A BIN é a região que, pela sua proximidade, detém um especial papel de cooperação com a região espanhola de Castela e Leão, embora isso não chegue, pois o seu fraco dinamismo económico permite a interferência de regiões mais distantes, por exemplo, Viseu e Aveiro.

Na verdade, Vilar Formoso possui uma das mais importantes fronteiras terrestres do país, aliçada em dois eixos fundamentais: o ferroviário, Linha da Beira Alta e, sobretudo, a A25/IP5, a principal rodovia de acesso à Europa, pelo que esta fronteira se especializou no tráfego rodoviário de mercadorias.

Uma outra mais valia, a recente criação na primeira fronteira do país, Vilar Formoso, da loja do passaporte do Serviço de estrangeiros e Fronteiras<sup>39</sup>.

Em termos absolutos as entradas nas fronteiras do país foram 4895,50 milhares<sup>40</sup>, sendo que o maior número de entradas corresponde a cidadãos do Reino Unido.

<sup>39</sup> Jornal o Publico, de 01/8/2014.

<sup>40</sup> O novo valor (4895,50 milhares de entradas) é o novo valor e tem por base o documento Estatísticas de Turismo - INE (2007).

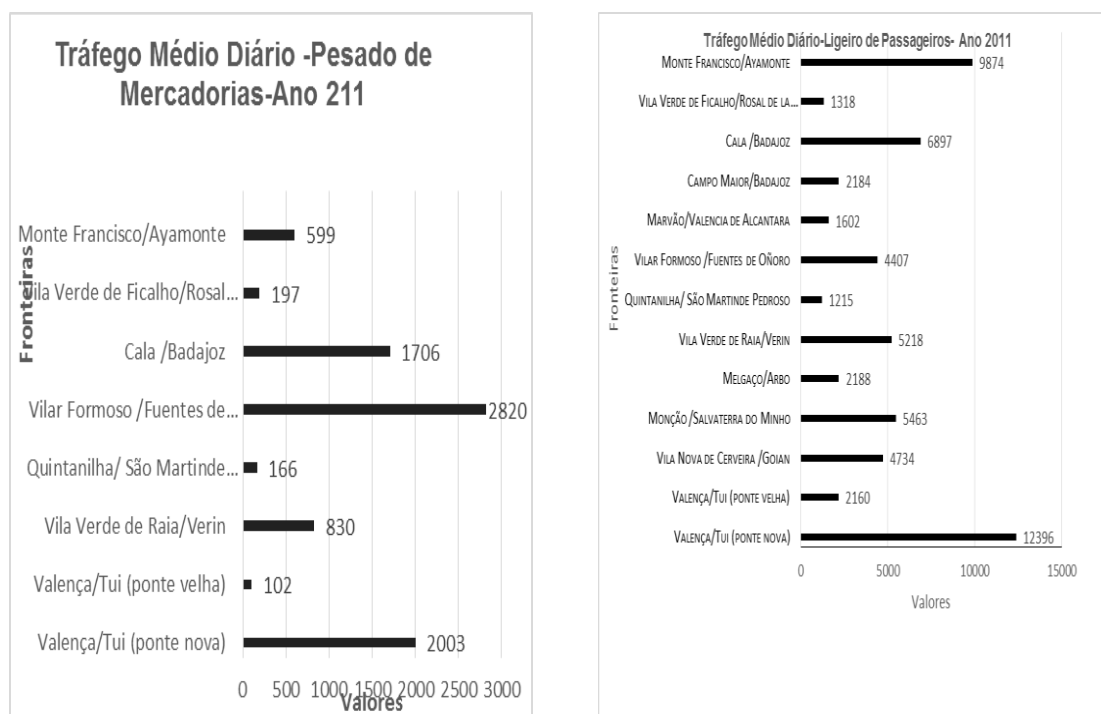
**Gráfico 2 - Entradas de estrangeiros nas fronteiras portuguesas**



Fonte:INE 2007

Relativamente ao tráfego médio diário de veículos ligeiros em 2011, o maior número, ocorreu nas fronteiras de Valencia (Ponte Nova) e Monte Francisco (no Algarve /Espanha-Ayamonte). O tráfego médio diário de veículos pesados de mercadorias em 2011,foi em maior número na Fronteira de Vilar Formoso/ Fuentes de Onoro (2820 entradas).

**Gráfico 3 -Tráfego médio diário nas fronteiras**



Fonte: Observatório transfronteiriço Espanha-Portugal-Evolução 2007-2011

O concelho de Vilar Formoso tem uma vocação transfronteiriça que deve ser explorada, não só por se tratar de uma porta de entrada no país, como ao nível do relacionamento com a vizinha

região espanhola. Porém, esta vocação natural embora figure como uma oportunidade de desenvolvimento, se nada for feito no sentido de a aproveitar, pode transformar-se numa ameaça. Ou seja, em vez de se tornar num local de paragem e de captação de recursos, pode transformar-se num local de passagem, não retirando dividendos da sua posição.

Embora a localização de Almeida possa assumir-se como uma vantagem comparativa, um factor de liderança e de mais-valia face aos centros vizinhos pode comprometer a sua vocação transfronteiriça.

Neste contexto é importante referir-se a existência de programas comunitários, em que o actual período de programação (2007-2013), a cooperação territorial constitui um objectivo central da política de coesão da União Europeia.

Apesar da sua reduzida expressão financeira, face aos recursos mobilizados para os restantes objectivos da política de coesão, convergência e competitividade e emprego, a cooperação territorial traduz-se num alargado número de programas de cooperação, 66 programas. Destes, 52 são de cooperação transfronteiriça, 13 de cooperação transnacional e um de cooperação interregional, todos com o objectivo último de promover o trabalho e a aprendizagem em parceria.

No actual período de programação (2007-2013) mantêm-se as orientações da Comissão Europeia relativas à Iniciativa Comunitária INTERREG III (2000-2006), altura em que se consagram as três vertentes de cooperação:

- a) cooperação transfronteiriça entre autoridades vizinhas, ao longo das fronteiras terrestres internas e externas da União Europeia, para desenvolver centros económicos e sociais transfronteiriços mediante estratégias comuns para um desenvolvimento territorial sustentável;
- b) cooperação transnacional, entre grandes grupos de regiões europeias, com o objectivo de alcançar um desenvolvimento sustentável, harmonioso e equilibrado da União Europeia;
- c) cooperação interregional, através da constituição de redes em todo o espaço da União Europeia, para melhorar a eficácia das políticas e dos instrumentos de desenvolvimento regional e coesão.

A importância crescente da cooperação territorial na política de coesão europeia representa o reconhecimento do papel que a Iniciativa Comunitária INTERREG desempenhou durante três períodos de programação: INTERREG I (1989-1993); INTERREG II (1994-1999); e INTERREG III (2000-2006). Ao longo do tempo foi evoluindo e incorporando novos âmbitos de cooperação. Tendo-se iniciado apenas com a cooperação transfronteiriça, foi-se depois alargando à cooperação transnacional e à cooperação interregional.

A cooperação territorial europeia apoia intervenções conjuntas dos Estados-Membros em acções de desenvolvimento territorial integrado, naquelas três vertentes de cooperação.

A CCDRC, que participou na gestão da Iniciativa Comunitária INTERREG desde a sua primeira fase (entre 1990 - 1993), continua a colaborar na gestão do Objectivo Cooperação Territorial



2007-2013. Esta colaboração incide particularmente sobre o Programa Operacional de Cooperação Transfronteiriça Portugal – Espanha (POCTEP 2007-2013), no que se refere aos territórios fronteiriços da Região Centro e das regiões vizinhas de Castilla y León e Extremadura, como foi o caso da candidatura do Consórcio das Cidades Amuralhadas ao Programa de Cooperação Transfronteiriça Espanha/Portugal (POCTEP)<sup>41</sup> para a promoção do território e divulgação destas duas fortalezas abaluartadas de fronteira, que são Almeida e Ciudad Rodrigo.

No programa Red Rural Digital Transfronteriza Junta de Castilla y León - Consejería de Fomento - DG de Telecomunicaciones, as Câmaras Municipais de Almeida, Figueira de Castelo Rodrigo, e a Câmara da Guarda tiveram apoios aprovados no montante de 843.675,00€<sup>42</sup>.

O Programa INTERREG V- Espanha-Portugal (POCTEP) 2014-2020<sup>43</sup> é o resultado direto da experiência favorável que, desde 1989, envolveu a cooperação na fronteira entre Portugal e Espanha, que permitiu e pretende continuar a avançar na melhoria da qualidade de vida dos habitantes do Espaço de Cooperação.

O POCTEP 2014-2020 atua em cinco grandes âmbitos ou objetivos temáticos<sup>44</sup>:

- Potenciar a investigação, o desenvolvimento tecnológico e a inovação
- Melhorar a competitividade das pequenas e médias empresas
- Promover a adaptação às alterações climáticas em todos os setores
- Proteger o meio ambiente e promover a eficiência dos recursos
- Melhorar a capacidade institucional e a eficiência da administração pública

---

<sup>41</sup> [http://www.ccdrc.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1008&Itemid=265&lang=pt](http://www.ccdrc.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=1008&Itemid=265&lang=pt)

<sup>42</sup> No âmbito do projeto POCTEP 2007-2013.

Fonte: [https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCsQFjABahUKEwj17r-Ek\\_LHAhUBaxQKHfP-Af0&url=https%3A%2F%2Fwww.ccdrc.pt%2Findex.php%3Foption%3Dcom\\_docman%26task%3Ddoc\\_download%26gid%3D1772%26Itemid%3D91%26lang%3Dpt&usg=AFQjCNEVs3rywURZhZ0XgUSdlL3zrl1XYQ&sig2=P4neErRQrTyHp9ZSeOxv1A](https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCsQFjABahUKEwj17r-Ek_LHAhUBaxQKHfP-Af0&url=https%3A%2F%2Fwww.ccdrc.pt%2Findex.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D1772%26Itemid%3D91%26lang%3Dpt&usg=AFQjCNEVs3rywURZhZ0XgUSdlL3zrl1XYQ&sig2=P4neErRQrTyHp9ZSeOxv1A)

<sup>43</sup> [https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/Programas%20Operacionais/VERSOES%20CONSUMA/PT\\_Resumo\\_Cidadao\\_13\\_01\\_15-1.pdf](https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/Programas%20Operacionais/VERSOES%20CONSUMA/PT_Resumo_Cidadao_13_01_15-1.pdf)

<sup>44</sup> [https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/Programas%20Operacionais/VERSOES%20CONSUMA/PT\\_Resumo\\_Cidadao\\_13\\_01\\_15-1.pdf](https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/Programas%20Operacionais/VERSOES%20CONSUMA/PT_Resumo_Cidadao_13_01_15-1.pdf)

## **2.5 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE ESTRATÉGICA DE ALMEIDA**

Pretende-se aferir quais os recursos endógenos susceptíveis de potenciar o desenvolvimento e os recursos exteriores que figurem como oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento de Almeida, de modo a identificar os concorrentes e as competências dos territórios concorrentes da área de estudo.

Os eixos de análise estratégica, apresentados seguem a metodologia proposta por Güell (2000), que incide sobre os seguintes domínios:

- a) espaço envolvente
- b) integração territorial, acessibilidades e transportes
- c) recursos naturais
- d) potencial endógeno
- e) estrutura urbana;
- f) análise da estrutura económica e criação de emprego
- g) dinâmica do sector turístico

### **2.5.1 ALMEIDA FACE AO ESPAÇO ENVOLVENTE**

Neste domínio é importante avaliar Almeida no contexto da região em que se insere, a comparando-a com os territórios de proximidade e de a situar no contexto dos centros urbanos da região.

Em termos da BIN, a Guarda, dotada de uma maior centralidade e de maior massa crítica, destaca-se dos restantes territórios, razão pela qual os dados relativos a este concelho foram excluídos da análise, com o propósito de se obter uma comparação mais coerente entre os territórios do mesmo nível concorrencial.

Quando comparado com a média do conjunto dos centros urbanos da região (Gráfico 4), a área em estudo contabiliza um efectivo demográfico superior, pese embora a última década indicar uma variação negativa que supera o valor regional.

Se Vilar Formoso nem nas décadas de maior fluxo migratório registou um saldo negativo, acabou por perder população nos últimos dez anos, o que somado ao decréscimo de Almeida, justifica aquela tendência de decréscimo.

Por isso, não é de excluir que o desmantelamento das fronteiras subsequente ao Tratado de Maastricht (1992), esteve na origem da eliminação de serviços e de postos de emprego na vila e na consequente quebra da população residente.

Um outro aspecto advém da comparação entre o comportamento demográfico de Almeida com os restantes concelhos da BIN. Praticamente sem excepção, todos os concelhos da Beira interior norte têm tido um crescimento populacional negativo Almeida (-1,96%), Guarda (-0,53%),

Celorico da Beira (-0,87%), Trancoso (-1,32%) ,e a Beira Interior Norte teve um crescimento (-1,96%).

Contudo, trata-se de um problema extensivo a todo o distrito, sendo que todos os concelhos da região registaram uma taxa de crescimento natural negativa.

Da leitura do gráfico 3, constata-se que esta situação tem reflexos ao nível da estrutura etária da população, produzindo desequilíbrios acentuados, decorrentes do envelhecimento populacional que em 2012<sup>45</sup> por sua vez, gerou maiores encargos com pensões, cuidados de saúde e equipamentos de apoio social.

O mesmo se passou com Almeida mas apenas na década de 80, tendo perdido esse valor no decénio seguinte. Portanto, existe uma tendência de perda de população nas freguesias menos populosas dos concelhos, acompanhada do crescimento de alguns dos aglomerados principais, fruto de natalidade, de deslocações e do regresso de antigos emigrantes. A situação de Almeida é particularmente desfavorável, porque não só os dois maiores aglomerados urbanos perderam população como, na última década, o concelho perdeu mais que qualquer outro da BIN (-1.04%).

A diminuição do quantitativo populacional é consequência de um saldo fisiológico<sup>46</sup> muito negativo, quando comparado com outras regiões nacionais. Contudo, trata-se de um problema extensivo a todo o interior, sendo que todos os concelhos da região registaram uma taxa de crescimento natural negativa.

Em Almeida existe um maior número de população com idades compreendidas entre os 25-64 anos (3391 pessoas). Os idosos perfazem (2673) o quádruplo de jovens com idades entre os 15-24 anos. Por isso, a queda progressiva da população ativa deve-se à sua saída por dificuldade de obtenção de emprego ou por falta de possibilidade de continuar os estudos, situação que se repercute num acentuado desequilíbrio demográfico no concelho e na região. Esta situação é uma das maiores fraquezas do território, sendo a sua inversão o maior desafio para o futuro.

Os recursos humanos são o maior recurso endógeno de um território, sem o qual não é imaginável o seu desenvolvimento.

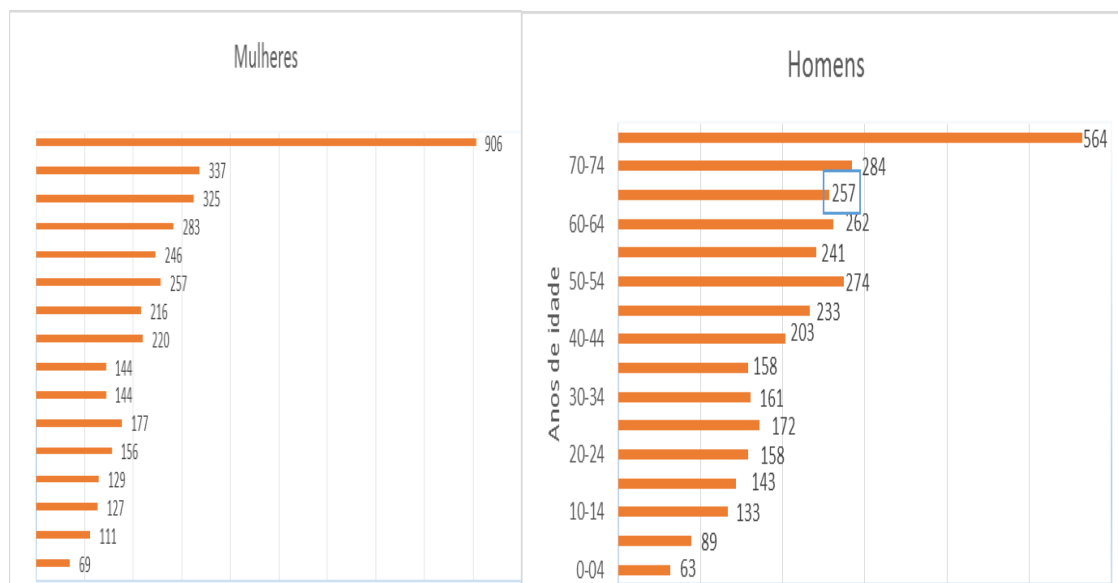
Embora conhecido de todos e tido como um objectivo do PDM, o abrandamento da queda populacional não se tem conseguido evitar, quer porque as medidas implementadas não foram as mais eficazes, quer por se tratar de um problema à escala regional, onde os pequenos aglomerados do interior não têm tido argumentos para manter os seus residentes.

---

<sup>45</sup> O índice de envelhecimento foi de 463,9%. Fonte:INE -2012

<sup>46</sup> Crescimento natural ou saldo fisiológico: Diferença entre o nº de nascimentos e o nº de óbitos numa dada população num determinado período de tempo.

**Gráfico 4 - Piramide etária do concelho de Almeida em 2011**



Fonte: Pordata-2011

Relativamente aos aglomerados urbanos existentes do outro lado da fronteira, segundo o Instituto Nacional de Estadística, em 2013, destacavam-se os postos fronteiriços de Fuentes de Oñoro e Ciudad Rodrigo.

Enquanto Fuentes de Oñoro, em 2011, apresentava uma massa populacional e funcional inferior à de Vilar Formoso (1174 habitantes), Ciudad Rodrigo estava claramente numa posição superior (13.655 habitantes). Distanto um pouco menos da área de estudo que a Guarda (30Km), a cidades espanholas contabilizavam aproximadamente 14.000 habitantes.

Ciudad Rodrigo apresenta um desenvolvimento económico superior ao concelho de Almeida, alicerçada numa actividade comercial e num sector de serviços mais sólido. Além disso, apresenta um património histórico e arquitectónico muito valioso e preservado, igualmente relacionado com motivos de defesa fronteiriça (cidadelas fortificadas). Estes aglomerados têm tido uma tendência idêntica à do nosso estudo, por exemplo em Fuentes de Oñoro em 2007 existiam 1267 habitantes, mas em 2011 esse número diminuiu para 1174 habitantes.

O quadro seguinte sintetiza estatisticamente diversos indicadores da área em estudo, do concelho de Almeida e à sua comparação com a região (BIN).

**Quadro 9 – Caracterização da área de estudo, do concelho de Almeida e da BIN**

<b>Elementos, estatísticos de caracterização</b>	<b>Valores</b>		<b>Classe</b>
Indicadores Fonte: INE (anos 2011 e 2012)	Área de Estudo	Concelho de Almeida	Relação com BIN Beira Interior Norte
<b>Demografia</b>			
Total de População (Censos 2011)	3533	7242	103968
Dinâmica demográfica (Censos 2011)		- 14.4%	-9,46
Taxa de Natalidade		4%	5.8%
Taxa de Mortalidade		23.6%	16.20%
Taxa de Mortalidade Infantil	0%	0%	7,60%
Taxa de Crescimento Natural		-19,60%	-1,04%
Densidade Populacional(hab./Km2)		13.20%	25.00%
Proporção de População Jovem (0-14 anos)		527	4463
Proporção de População Adulta (15-24 Anos)		588	9715
Proporção de População Adulta (25-64 Anos)		3354	52198
Proporção de População Idosa (+ 65 anos)		2380	28296
Índice de Dependência dos Jovens(consulta dados estatist.do INE 2012)		13,00%	18,40%
Índice de Dependência dos Idosos		60.40%	
Índice de dependência total- consulta de dados estatísticos do Ine 2012		73,40%	64.1%
<b>Economia</b>			
População empregada INE-2011-censos	1430	2316	37693
Proporção de População Empregada no total INE 2011-censos	89.05%	35,58%	40.98%
Proporção de população que exerce actividade no sector primário (AERC-2012)		6.1%	4.18%
Proporção de população que exerce actividade no sector secundário(AERC-2012)		3.64%	2.67%
Proporção de população que exerce actividade no sector terciário(AERC-2012)		6.3%	4.15%
Taxa de desemprego (2011 e 2012)	17.425	10,13%	11.92%
Variação da taxa de desemprego (Censos 2011)	20,53%	267,83	
Numero total de empresas (2011)		598	9929
Pessoal ao serviço (2011)		1284	24188

Numero de industrias transformadoras(2012)		29	396
Volume de Negócios das Empresas (Milhares de Euros), 2012		55.052.899€	1.362.444.101€
<b>Saúde</b>			
Numero de centros de saúde (2012)		1	9
Extensões de centros de saúde (2012)		0	0
Numero de médicos por cada 1000 habitantes (2012)		2	2,6
Numero de farmácias (2012)		2	45
<b>Educação</b>			
Numero de estabelecimentos de ensino pré - escolar (2012)		3	89
Numero de estabelecimentos de ensino básico		3	91
Numero de estabelecimentos de ensino secundário		2	14
Numero de estabelecimentos de ensino profissional	0	0	
Proporção de população com instrução de nível básico (2012)		117.90%	116.7%
Proporção de população com instrução de nível secundário (2012)		85.20%	124%
Proporção de população com instrução de nível médio/superior (2012)		0	21.70%
Taxa de analfabetismo (Censos 2011)	8,19%	8,94%	9,14%
Alunos que frequentam o ensino pré-escolar no total da população (2011)		1.32%	2.18%
Alunos que frequentam o ensino básico no total da população (2011)		7.03%	9.57%
Alunos que frequentam o ensino secundário no total da população (2011)		1.85%	3.95%
<b>Protecção Social</b>			
Proporção de pensionistas na população total (nº) (2012)		2711	37302
Numero de centros de dia		2	15
Numero de lares para idosos		2	9
Nº de idosos com mais de 65 anos que vivem sós(2011)	356	1136	13052
<b>Cultura , recreio e lazer</b>			
Despesas camarárias com actividades culturais (2012-Milhares de Euros)		139,3	96,2%
Numero de museus (2012)	1	1	3
Numero de cinemas (2012)	0	0	5

<b>Ambiente</b>			
Qualidade da água para consumo humano (2012)		99.61%	96.60%
Recolha Selectiva de resíduos sólidos urbanos (Kgs)-2012		3.332	37.655
<b>Turismo</b>			
Hotéis		1	9
Pensões		1	9
Outros		1	2
Capacidade de alojamento hotéis		--	-----
Capacidade de alojamento Pensões		---	--
Capacidade de alojamento-outros		---	----

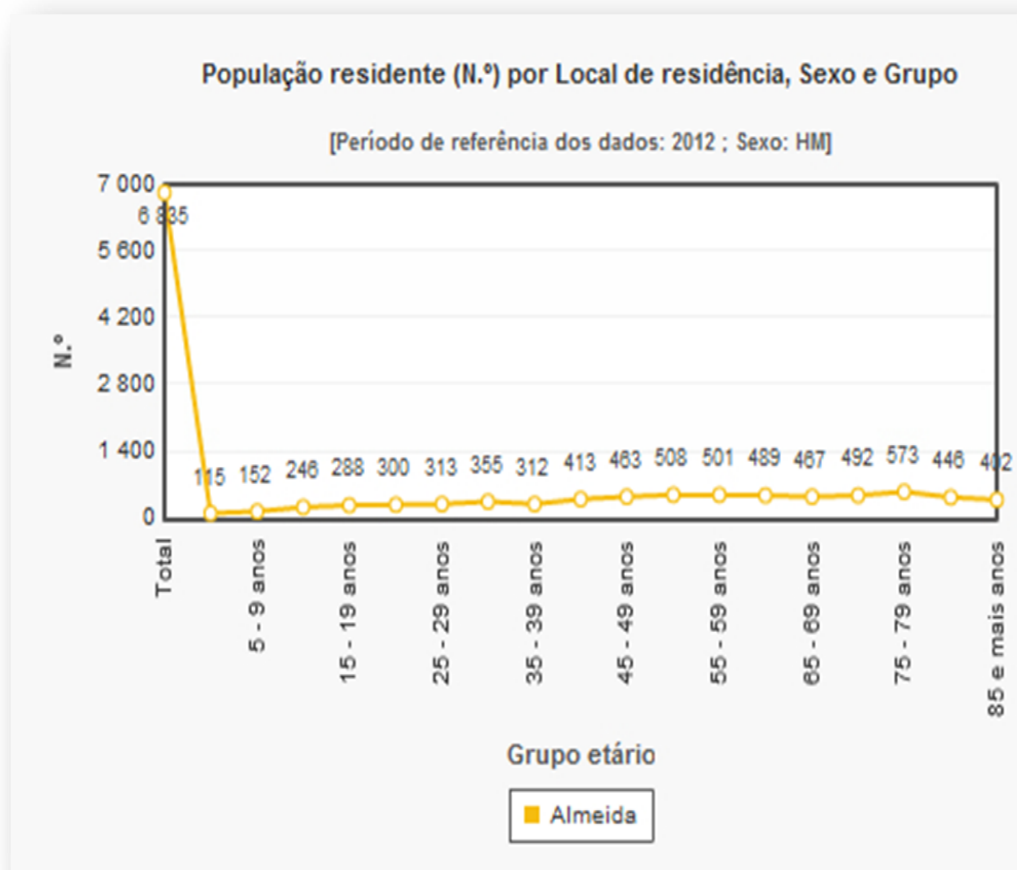
Fonte: Anuário estatístico da região Centro (2012), INE (2011); INE (2012) e adaptado de Fonseca (2012).

De acordo com o Diagnóstico Social do Concelho de Almeida de 2011, no concelho de Almeida, a maioria das freguesias é composta por um aglomerado de menos de 100 habitantes, e esta realidade contrasta com as duas maiores vilas do Concelho (Almeida e Vilar Formoso), Almeida com 1314 habitantes e Vilar Formoso com 2219 habitantes, onde se fixa a maior parte da população.

No concelho de Almeida o envelhecimento populacional está relacionado com a desertificação populacional, dado que se verifica uma situação muito característica da zona do interior que é o aumento do número de idosos em detrimento da diminuição do número de crianças e jovens.

Esta diminuição do número de crianças e jovens a longo prazo, vai trazer consequências, no dinamismo do mercado de trabalho e nas gerações futuras, enquanto que por sua vez o envelhecimento populacional a curto prazo, vai depender do maior ou menor grau de longevidade da população.

**Gráfico 5- População residente por local de residência, sexo e grupo**



Fonte: Anuário Estatístico-2012

A população com mais de 65 anos ultrapassa largamente (2388) a população jovem dos 15-24 anos (588), e também a população jovem e crianças do 0-14 anos (513).

De acordo com o Diagnóstico Social do Concelho de Almeida de 2011, o concelho de Almeida apresenta um índice de idosos de 60,40%, o que significa que em cada 100 habitantes do concelho com idade entre os 25-64 anos 60 são idosos.

Ao analisarmos a taxa de natalidade (4%) face à taxa de mortalidade (23,6%), verificamos um elevado envelhecimento da população.

Na perspetiva de Pereira (2006), em relação ao sector económico, existe uma maior aposta direccionada para o sector do turismo <sup>47</sup>, que é uma área de estudo que se destaca, nomeadamente quanto ao número de estabelecimentos hoteleiros e à capacidade de alojamento. Todos estes

<sup>47</sup> De acordo com o Plan de Mejora de la Competitividad y Sostenibilidad Turística del Espacio Rayano Hispano Luso II-Consorcio Transfronterizo de Ciudades Amuralladas (POCTEP), a Câmara Municipal de Almeida teve o apoio aprovado em 221.625,09€.



resultados são reflexos, por um lado do posicionamento geográfico de Vilar Formoso, e por outro lado do seu valioso património de Almeida.

No censos de 2011, a percentagem de população total empregada no concelho de Almeida é de 35,58% , em contrapartida na zona da Beira Interior é de 40,98%. O índice de dependência dos idosos no concelho de Almeida é de 60,40%, em contrapartida aos 45,70% na zona da Beira Interior. Estes indicadores são considerados indicadores mais negativos do que o resto da região (Beira Interior).

Ainda na perspetiva daquele autor, em termos de emprego a maior fatia de população activa , encontra-se no sector terciário (6.30%), percentagem superior aos outros sectores de actividade , devendo-se ao facto de existir uma maior vocação comercial e de serviços no concelho de Almeida. Porém, só 3.64% da população exercia actividade no sector secundário, o que indicia uma fraca industrialização devido á incapacidade de atrair investimentos, ou porque não existe uma política de atracção de investimento, ou porque os factores de localização não são favoráveis, ou até mesmo todos estes factores somados.

Em relação ao sector da saúde, também se registam várias carências, nomeadamente a falta de internamentos nos centros de saúde, e também a falta de médicos (2 para cada 100 habitantes). Sendo a população na sua grande maioria uma população envelhecida, os centros de saúde existentes estão localizados nas duas vilas em estudo, tendo de satisfazer as necessidades da população maioritariamente envelhecida do resto das freguesias do concelho.

De acordo com o AERC 2012, no que diz respeito á qualidade de vida<sup>48</sup>, Almeida destaca-se por possuir uma população alfabetizada de 8.94%, mas com instrução a nível básico superior ao da Região (117,90%), mas já a nível secundário (85.20%) e a nível superior (0%), registam uma descida em relação ao dos concelhos da zona da Beira Interior Norte (BIN).

Sendo as competências profissionais dos recursos humanos de extrema importância para o desenvolvimento, investimento e para a participação nas decisões públicas, aqueles resultados são um ponto fraco do concelho de Almeida.

Relativamente á área da cultura e lazer, Almeida não tem uma sala de cinema, mas apresenta outros equipamentos culturais,a Biblioteca Municipal Maria Natércia Ruivo, Casa da Juventude, o Picadeiro D'El Rey, uma sala de espectáculos no Pavilhão Multiusos em Vilar Formoso, embora já existisse uma pequena sala de espectáculos em Almeida, o Museu Histórico Militar de Almeida, as Termas da Fonte Santa e o Centro de Estudos de Arquitectura Militar (CEAMA).

No respeitante á área do Ambiente este concelho apresenta uma grande qualidade da água, 99,61%, quando comparada com a da região da BIN (96.60%). A população é servida por dre-

---

<sup>48</sup> O conceito de qualidade de vida é subjetivo e multidimensional. Como refere Kinlaw (2006), mais de cem definições de qualidade de vida foram registadas na literatura económica, uma das quais define a qualidade de vida como a felicidade ou a "boa vida "; outros afirmam que qualidade de vida é sinónimo de bem-estar subjetivo ou de satisfação com a vida.

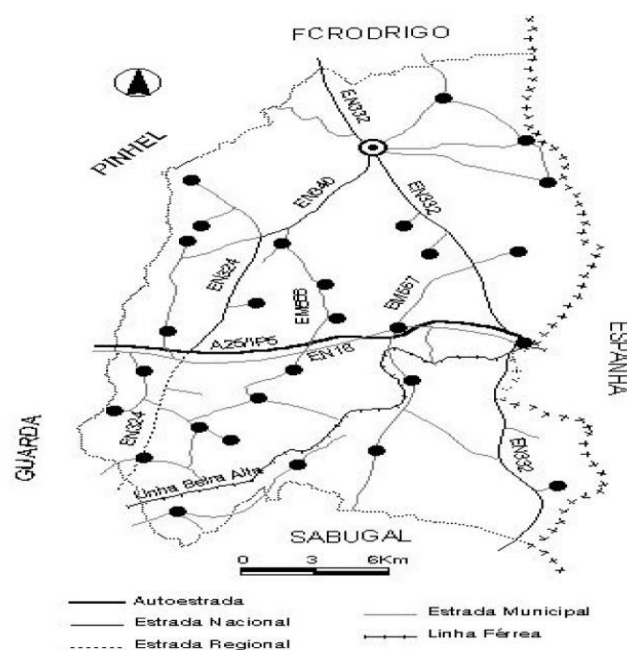
nagem de águas residuais e de abastecimento de água ao domicílio, apontando os dados mais recentes (2005) para uma cobertura de 99%.

Refere *Pereira* (2006), esta é uma área em que não se pode falar em focos de poluição, dado que não existe uma forte industrialização, mas existe sim a prática de uma agricultura de cunho tradicional.

## 2.6 INTEGRAÇÃO TERRITORIAL, ACESSIBILIDADES E TRANSPORTES

Na figura seguinte apresenta-se a rede ferro-rodoviária do concelho<sup>49</sup>.

**Figura 14 - Rede ferro-rodoviária do concelho de Almeida**



Fonte: Fonseca (2006).

O território do concelho é atravessado pela A25, resultante do troço do IP5 entre a Guarda e Vilar Formoso que foi transformado em auto-estrada.

A transformação do IP5 é consentânea com o elevado volume de tráfego, em particular de veículos pesados, que percorre esta via a mais movimentada nas ligações à Europa, com os devidos benefícios em termos de segurança e de fluidez de tráfego daí resultantes.

<sup>49</sup> A classificação da rede rodoviária do concelho teve como referência o Plano Rodoviário 2000, publicado pelo Decreto-Lei n.º 222/98, de 17 de Julho de 1998.

O tráfego rodoviário de mercadorias (importações e exportações) , aproximadamente 75% é canalizado por este eixo rodoviário. O concelho conta com dois nós de ligação à auto-estrada: um na localidade de Leomil e outro em Vilar Formoso.

No ano de 2010 foram colocadas portagens, à semelhança do que aconteceu noutras zonas do país, o que veio dificultar a circulação neste concelho em virtude das estradas secundárias estarem degradadas. Esta situação veio prejudicar a actividade económica uma vez que a população desta zona fronteiriça, opta por deslocar-se para Espanha em virtude de não existirem portagens e as vias encontrarem-se em muito boas condições. Está prevista, uma nova travessia rodoviária da fronteira, em regime de auto-estrada, substituindo a actual que atravessa os dois núcleos urbanos fronteiriços. Aparentemente, a existência da auto-estrada constitui uma força que pode potenciar o desenvolvimento do território, pois permite combater um dos principais estigmas do interior: o isolamento. A acessibilidade externa é positiva, porque a comunicação com os territórios vizinhos é mais rápida, cómodo e até económica.

São beneficiadas as ligações com a Guarda e, a partir desta, utilizando a A23, com a Beira Interior Sul e até com o Oeste e Área Metropolitana de Lisboa.

Numa segunda fase, quando estiver concluída a nova auto-estrada que vai ligar Espanha a Portugal com a data prevista de conclusão em 2018 a comunicação rodoviária com o litoral e centro/norte também será favorecida. Porém, se não forem tomadas medidas que permitam capitalizar a localização geográfica e a passagem desta via, sobretudo, em Vilar Formoso, parecem não existir muitos benefícios para este território.

A saída de população poderá estar mais facilitada, por exemplo para a cidade da Guarda que tem registado incrementos demográficos, em parte devido ao esvaziamento dos concelhos do distrito, tornando-se numa via de passagem e não de paragem. Portanto, esta via articulada com a restante rede pode favorecer mais as relações entre os diversos subsistemas urbanos e as regiões envolventes, contribuindo para uma articulação inter-regional em desfavor das articulações intra-regionais. Ainda assim, é inegável que a existência física desta via que atravessa o concelho se revela de importância capital para estruturar o seu desenvolvimento em matéria de actividades económicas e turísticas, tal como preconiza o PDM.

A boa acessibilidade externa de que Almeida desfruta, fortalece o seu papel de território transfronteiriço podendo este facto ser motivo para tirar vantagem sobre os territórios de proximidade (Riba-Côa). A outra escala, Almeida poderá beneficiar da sua localização intermédia junto da A25 que ligará a Área Metropolitana de Viseu (que integra concelhos do distrito da Guarda) a Espanha, conquistando uma área de influência.

Mais uma vez, o reduzido índice demográfico e funcional de Almeida poderá pesar mais que a sua localização estratégica e boa acessibilidade repelindo os potenciais investidores, sendo necessário reforçar os mecanismos de atracção destes recursos.

A construção de uma área de acolhimento industrial em Vilar Formoso, o denominado parque industrial, constituiu um primeiro passo nesse sentido.

De resto, os dividendos directos retirados da passagem desta via são muito sectoriais, ligados ao tráfego rodoviário: estações de serviço, unidades de cafetaria e de restauração, residenciais ou empresas transportadoras. A acessibilidade externa do território é ainda reforçada pela passagem linha ferroviária da Beira Alta, existindo em Vilar Formoso a estação por onde passa o tráfego internacional mais importante do país.

O traçado desta linha permite também ligar o interior com a região litoral. À excepção do comboio internacional Sud Express (Lisboa-Paris), que efectua paragem na estação de Vilar Formoso, mais nenhum comboio rápido serve o concelho. Só a partir da cidade da Guarda é possível usufruir de ligações mais rápidas para o resto do país (Intercidades). A totalidade dos comboios que efectua ligação entre a Guarda e Vilar Formoso faz serviço de regional e pára nas estações e na maior parte dos apeadeiros do seu percurso, tornando as deslocações externas mais morosas. No concelho existem quatro apeadeiros activos: na Miuzela, Castelo Mendo, Freineda e na Aldeia de S. Sebastião.

Este serviço está, assim, mais vocacionado para assegurar uma ligação intra-regional, embora alguns comboios tenham conexão na Guarda com o Intercidades.

A acessibilidade interna é assegurada por uma rede de estradas nacionais e, principalmente, municipais que se encontra desactualizada face às necessidades actuais, caracterizando-se por vias sinuosas, exíguas, muitas delas em mau estado de conservação, onde é evidente uma relativa desarticulação da rede rodoviária. A dispersão pelo território, a distâncias por vezes consideráveis, de pequenas aldeias coloca dificuldades acrescidas tocantes ao acesso a bens e serviços.

A cobertura do território por transportes públicos é baixa, sendo que alguns dos aglomerados nem sequer usufruem deste serviço, o que agrava a mobilidade dos seus residentes, em larga parte, de idade avançada. A Câmara assegura o transporte de crianças de todos os concelhos para a escola, sendo nesta altura que a restante população utiliza os transportes públicos para suas deslocações.

Ao nível viário têm sido feitas obras de melhoramentos em todo o concelho<sup>50</sup>, embora a antiga Estrada Nacional 16 que liga Vilar Formoso á Guarda ( a unica que existia antes da A25), praticamente esteja em mau estado a não ser num curto traçado logo á saída de Vilar Formoso. Este cenário permite concluir que existem algumas carências em termos de circulação interna, que podem colocar alguns entraves à estratégia de desenvolvimento e à qualidade de vida da população dos aglomerados mais isolados, dois dos objetivos consagrados no PDM.

---

<sup>50</sup> Nomeadamente a Estrada Nacional 332 que faz a ligação Almeida-Vilar Formoso.

## 2.7 RECURSOS NATURAIS E POTENCIAL ENDÓGENO

O fraco desenvolvimento do concelho não pode ser totalmente atribuído à ausência de recursos endógenos, mas sim fundamentalmente à ausência de uma política de desenvolvimento regional harmoniosa, que os potencie e seja capaz de captar recursos exógenos necessários ao seu desenvolvimento.

Em termos naturais, o território é relativamente pobre, salvo o solo predominantemente granítico co permitir a exploração desta rocha. Aliás, o granito de Almeida encontra-se certificado pelo Instituto Geológico e Mineiro, devido às suas características de excelência, conhecido por branco-almeida.

Mais valiosos figuram os atributos naturais e histórico-culturais que a área em estudo e o concelho apresentam. De entre eles, importa salientar a interessante estrutura paisagística com os seus afloramentos graníticos e o vale encaixado do rio Côa, com bons locais de repouso; o valioso património cinegético que o concelho alberga que, gerido, sustentadamente, pode originar zonas de caça, susceptíveis de atrair públicos distantes, adeptos desta actividade e do contacto com a natureza; a inexistência de focos de poluição ambiental, em resultado da escassa industrialização e do baixo índice de urbanização; a inestimável riqueza histórica, arquitectónica e arqueológica, onde pontificam diversos imóveis classificados como Monumento Nacional e Imóveis de Interesse Público, como é o caso da Praça-forte de Almeida, exemplar único da arquitectura militar do século XVII; a existência de casas apalaçadas de boa traça passíveis de utilização para efeitos de turismo rural; os estilos de vida comunitária e de cultura rural, de onde sobressaem as feiras e os mercados, as festas e as romarias tradicionais; a produção de artigos de artesanato com muita tradição (cestarias, bordados, rendas, cobres); a existência de uma rica e tradicional gastronomia a par de produtos regionais de reconhecido valor (mel, queijo, azeite, fumeiro, pão...); e até a existência de uma nascente de água, classificada como minero-medicinal (termas) no sítio aprazível da Fonte Santa, junto ao Côa. Para além disso, situa-se numa região que possui outros pólos de atracção (Sortelha, Marialva, Serra da Estrela, Monsanto, Douro e outros), passíveis de se integrar em planos de exploração turística integrados. Por outro lado, o aproveitamento do Côa para fins lúdicos e desportivos é outra potencialidade a destacar no conjunto dos recursos ambientais, que seria reforçada pela barragem do Alto Côa, mas a decisão governamental recaiu sobre o rio Sabor.

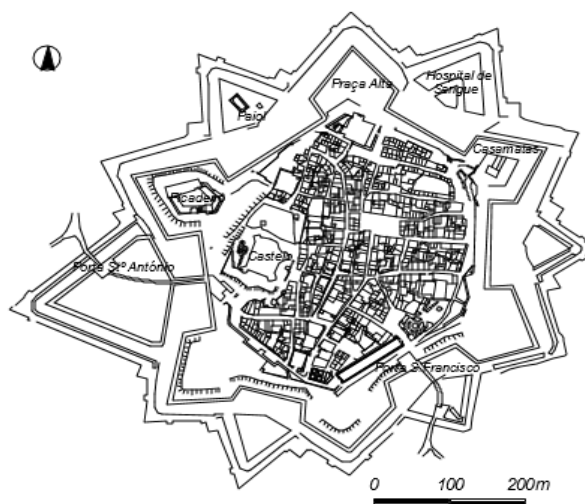
É neste conjunto de elementos naturais, patrimoniais e culturais que terá de assentar a produção turística a oferecer a nacionais e estrangeiros.

## 2.8 ESTRUTURA URBANA

A estruturação do espaço urbano da Vila de Almeida engloba duas situações: a estrutura urbana no interior das muralhas, com um aglomerado de maior interesse histórico, e a estrutura urbana exterior ao perímetro amuralhado, onde existem equipamentos, lar, centro de saúde, escolas, e casas de habitação.

O aglomerado que apresenta maior interesse histórico e arquitectónico é a Vila Histórica de Almeida que, não obstante a sua modesta dimensão, evidencia uma elevada qualidade patrimonial, seja no que se refere à sua estrutura, seja aos conjuntos edificados, seja ainda a elementos arquitectónicos individualizados. Testemunho de uma sedimentação de povoamento com muitos séculos, o posicionamento raiano de Almeida foi decisivo no papel defensivo que a Vila desempenhou em diversos momentos da história nacional, sendo a arquitectura militar um reflexo vivo do seu passado. É no interior das muralhas abaluartadas de Almeida que se inscreve o seu centro histórico, que padece dos problemas que são apanágio destas áreas, nomeadamente, o abandono dos residentes, a degradação de algumas habitações, a desadaptação da morfologia urbana a algumas exigências quotidianas, como por exemplo, dificuldades de circulação automóvel, estacionamento, etc.

**Figura 15- O Centro histórico de Almeida**



Fonte: Fonseca (2006)

Apesar do grande interesse arquitectónico e cultural, a sua estrutura urbana tem sido responsável por uma desqualificação funcional do centro, tendo-se assistido à instalação de diversos equipamentos e serviços nas áreas de expansão mais recente, no exterior do perímetro amuralhado, centro de saúde, escolas, piscinas, residenciais, restaurantes, etc..

A existência do Plano de Conservação e de Recuperação do Centro Histórico de Almeida<sup>51</sup> é essencial para assegurar a preservação do património existente, evitando a sua adulteração por dissonâncias resultantes de intervenções actuais, sendo esta uma linha estratégica que deve ser reforçada se atendermos à vocação turística da Vila. Além disso, a sua aplicação põe termo a problemas, como seja a descaracterização do edificado, a disciplina do tráfego ou o estacionamento automóvel.

Por outro lado, impõem-se intervenções urbanísticas em diversos elementos para valorizar a imagem da Vila e melhorar a qualidade de vida dos residentes.

Tem sido nas áreas urbanas mais novas que se tem assistido às intrusões mais gravosas na imagem tradicional de Almeida, traduzidas em alterações quer das tipologias de edificação, quer da dimensão das mesmas ou até dos materiais que utilizam. As suas consequências traduzem-se numa acentuada descaracterização visual do casco antigo de Almeida.

Estas áreas de construção actual encontram-se fortemente estruturadas pela rede viária, em particular pela EN332 (Vilar Formoso- Almeida- Figueira Castelo Rodrigo), ao longo da qual cresceram habitações unifamiliares isoladas. Apenas foi definido um plano geral de urbanização datado de 1950, que abrangia toda a zona de expansão, sem que nunca tenha sido actualizado, para além de um plano de pormenor de 1990, incidente sobre a área da Taipa (junto à EN332), que não foram capazes de assegurar os objectivos de desenvolvimento e de preservação de Almeida (*Neto e Mendes, 1999*). Por conseguinte, os planos foram incapazes de disciplinar as iniciativas de construção e de oferecer soluções para as pressões sentidas. A definição de projectos de loteamento urbano pretende estabelecer ordem no ritmo de crescimento do edificado, ao passo que o PDM de Almeida é claro ao afirmar que se deve privilegiar o preenchimento dos espaços intersticiais existentes na malha urbana consolidada.

O resultado de toda esta evolução traduziu-se no surgimento de uma área amorfa do ponto de vista da estrutura urbana, sem qualquer malha ordenadora e que poderá colocar sérios entraves a uma intervenção, por exemplo, ao nível de um plano de urbanização que norteie a expansão urbana no exterior das muralhas<sup>52</sup>.

Se não forem implementadas as medidas necessárias que atenuem as dissonâncias provocadas pelas construções mais recentes e que ordenem o crescimento futuro, corre-se o risco de cimentar uma tendência já notória de coexistência de duas vilas separadas pelas muralhas: uma cor-

---

<sup>51</sup> Desconhece-se quando será aprovado, apesar de, desde 2007 existir pelo menos no papel um plano para recuperar o centro Histórico de Almeida e Vilar Formoso, através da celebração de protocolos com a associação sem fins lucrativos “Aldeias Históricas”.

Fonte: <http://provere.aldeiashistoricasdeportugal.com/sobre-nós/missao-e-visao/objetivos-estrategicos/>

<sup>52</sup> Parece muito pertinente a realização de um plano de urbanização para a zona de expansão de Almeida, não só com o intuito de regular o crescimento, mas também de requalificar o espaço existente e de redefinir os limites do perímetro urbano. A existência de diversos espaços vazios entre as edificações, no seu todo, perfaz uma área considerável, capaz de absorver um crescimento urbano assinalável. A dispersão e a pequena dimensão da propriedade constituem fragilidades à implementação de um plano desta natureza.

respondente ao centro histórico, consolidada e sujeita a medidas apertadas de preservação e uma outra, na área exterior, com perfil de «subúrbio», de características mais indiferenciadas, desarticulada e de valor arquitectónico muito duvidável.

Situação bem diferente é a de Vilar Formoso. Trata-se de um aglomerado urbano que, não obstante a maior dimensão, apresenta um valor arquitectónico e patrimonial bastante inferior, onde pontificam contudo alguns edifícios como a Igreja Matriz ou o edifício da estação ferroviária. A vila encontra-se dividida pela ribeira de Tourões em dois aglomerados, que remontam a épocas distintas. O localizado a Sul é mais recente e sofreu um forte incremento com a chegada da linha-férrea no século XIX (1882), tendo-se ancorado em torno do edifício da estação. Mais tarde, a construção da EN16, a antiga estrada das Beiras, veio introduzir um novo eixo rodoviário, à face do qual se instalaram inúmeras actividades comerciais.

A edificação da Alfândega e o arranjo do espaço envolvente e, mais recentemente, a conclusão do IP5, foram as acções de maior vulto com repercussões espaciais no núcleo novo de Vilar Formoso. É previsível que o futuro atravessamento fronteiriço por auto-estrada<sup>53</sup> venha a provocar novas mutações no ordenamento ao nível dos serviços e dos equipamentos de Vilar Formoso, podendo até vir a ter repercussões muito sérias no desenvolvimento da vila, se o traçado passar muito distante do actual aglomerado, devido ao previsível agravamento do efeito de túnel.

O outro aglomerado, mais antigo e o original de Vilar Formoso, encontra-se estruturado pela Igreja, onde se contam várias casas antigas de características regionais. A sua origem parece remontar à época medieval, quando deteve um importante papel de apoio à actividade agrícola. Ainda hoje são visíveis sinais claros de que a agricultura tem algum significado no núcleo antigo, que apresenta um cunho mais rural do que a área mais recente da vila. Vilar Formoso floresceu muito à custa da actividade comercial e dos serviços/equipamentos típicos das áreas fronteiriças. Todavia, os dois núcleos apresentam diferenças. Enquanto a parte antiga tem uma estrutura mais irregular, com a presença de ruas estreitas e desarticuladas, a parte mais moderna exhibe sinais de ortogonalidade, encontrando-se a construção em banda à face das ruas. Em termos funcionais, esta área contabiliza uma maior riqueza e variedade, fruto de uma maior proximida-

---

<sup>53</sup> As obras do troço da A-62 da auto-estrada de Castilha, que liga o município de Fuentes de Oñoro com a fronteira portuguesa com uma extensão de 3,5 Kms, foram lançadas a concurso em 15 de julho de 2015. A obra, tem um prazo de execução 450 dias e preço base de 14,9 milhões de euros, prevendo-se que seja consignada no início do próximo ano.

A concretização do troço final da A25 integra o Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+) definido pelo Governo. A realização deste projeto é considerada como tendo elevado potencial de captação de tráfego, tanto ao nível do transporte de passageiros, melhorando as ligações e acessibilidades da região, mas principalmente ao nível do transporte de mercadorias potenciando as atuais ligações ao Porto e plataformas logísticas de Aveiro e Parques Industriais da Região. Este projecto pode contribuir para o isolamento da região nomeadamente o concelho de Almeida a nível económico/comercial, uma vez que o traçado da autoestrada passa ao lado da Vila de Vilar Formoso. Fonte: <http://www.estradasdeportugal.pt/centro-de-imprensa/troco-final-da-a25-entre-vilar-formoso-e-fronteira-vai-avancar>



de à fronteira e às saídas da A25 e da estação ferroviária. A malha urbana de Vilar Formoso encontra-se fragmentada por diversas estruturas. Para além do referido ribeiro, há que somar a linha- férrea e a auto-estrada, que constituem barreiras (espaços-canaís) a um eventual crescimento urbano. A qualificação dos espaços públicos é pobre. A realização em curso de um plano de pormenor<sup>54</sup> para o seu núcleo antigo, poderia corrigir o problema de descaracterização e da desqualificação que afecta esta área, beneficiando a sua imagem e as condições de vida da população.

## 2.9 ESTRUTURA ECONÓMICA E CRIAÇÃO DE EMPREGO

Compreender a estrutura das actividades económicas presentes em Almeida e a sua centralidade face à região, através do número e tipo de empresas sedeadas é importante para compreender o grau de atracção de recursos que Almeida é capaz de gerar.

Relativamente à estrutura das actividades económicas, e de acordo com o quadro 10, em 2012, o sector mais relevante são os serviços, sector que é encabeçado pelos estabelecimentos comerciais (139) seguido da agricultura, pecuária e silvicultura e da restauração e alojamento.

**Quadro 10 - Sociedades com sede em Almeida**

Comércio a retalho e grossista	139
Transportes, armazenagem e comunicações	32
Restauração e alojamento	77
Indústrias transformadoras	29
Construção civil	44
Agricultura, pecuária e silvicultura	102
Indústrias extractivas	5

Fonte: INE-2012 (Anuário Estatístico da Região Centro).

A reduzida industrialização concelhia é visível no mau posicionamento de Almeida no contexto da região, ao passo que o número de sociedades agrícolas é o quinto mais representativo da BIN (Fonseca, 2006).

As sociedades mais representativas localizam-se nos Concelhos de Figueira de Castelo Rodrigo, Pinhel e Sabugal.

No concelho de Figueira de Castelo Rodrigo, predomina a agricultura, sociedades transformadoras, em Pinhel as indústrias extrativas e educação, e no concelho de Sabugal predominam a

<sup>54</sup> A Câmara de Almeida não possui um Plano de Pormenor, apesar de ter sido criado um Gabinete Técnico Local para o efeito.

construção transporte e armazenagem, alojamento e restauração, atividades imobiliárias, comércio a grosso e retalho e reparação de veículos automóveis, enquanto que na BIN predomina este último.

A presença destas actividades económicas tem reflexos na estrutura de emprego de Almeida, 6.3% da população trabalhava no sector dos serviços.

Em termos de população ativa, e como se observa do quadro 11, em 2012, a maioria trabalha por conta própria, 11.48%, sendo que ¼ deles são empregados administrativos, do comércio e de serviços diversos.

**Quadro 11- População activa perante o trabalho**

Trabalhadores por conta de outrem	3,53%
Trabalhadores por conta própria-2011	11,48%
Empregados (taxa de atividade)	5.17%

Fonte: INE-2012 (Anuário Estatístico da Região Centro) e Pordata (2011).

No sector transformador esta estrutura de emprego mantém-se, sendo aqui a fracção mais representativa (3.64%) constituída por operários qualificados e semi - qualificados. No sector primário a situação altera-se, predominando os pequenos trabalhadores por conta própria (6.1%).

**Quadro12 - Sectores de Actividade**

Ano 2012	Setor primário	Setor secundário	Setor terciário
Almeida	6.1%	3.64%	6.3%

Fonte: Adaptado de INE-2012 (Anuário Estatístico da Região Centro).

De acordo com estes valores, conclui-se que o tecido empresarial de Almeida é residual, encontrando-se as actividades económicas muito articuladas com a função de fronteira e à função administrativa exercida pela sede concelhia. Além disso, o grosso da mão-de-obra que estas actividades recrutam é muito pouco qualificado. A indústria conhece uma fraca expansão, conta com um escasso número de empresas e é pouco diversificada, como indústrias da alimentação, da madeira e de transformação de mármore e granitos são as mais representativas, embora de um modo geral este sector se caracterize por baixas produtividades e ocupe apenas cerca de 5% da população ativa do concelho<sup>55</sup>.

A estrutura do sector industrial tem-se alterado significativamente, através da dinamização do parque industrial de Vilar Formoso.<sup>56</sup> Não é claro um padrão de industrialização alicerçado nos recursos locais, excepção feita à exploração dos minerais não metálicos, sobretudo, ao granito. Do ponto de vista dinâmico, é particularmente relevante analisar a evolução da população activa empregada, que também é reveladora da base económica do concelho. Da análise do quadro 3,

<sup>55</sup> Fonte: <http://www.cm-almeida.pt/tudosobrealmeida/descricaoeconomica/Paginas/default.aspx>

<sup>56</sup> Fonte: <http://www.cm-almeida.pt/tudosobrealmeida/descricaoeconomica/Paginas/default.aspx>

ressalta que as discrepâncias diagnosticadas se encontram ainda mais vincadas. A estrutura da população activa acompanha a proporção de empresas no território, encontrando-se o concelho alinhado pela representação regional, embora com uma menor presença de activos no sector secundário, com o correspondente aumento no terciário. O setor primário apresenta um valor residual, a percentagem de efectivos nas actividades transformadoras é inferior ao concelho, o que indicia que as escassas indústrias estão distribuídas pelo município, ao passo que a maioria dos trabalhadores (6.3%) se insere no sector dos serviços, conforme se pode concluir da análise do quadro anterior 12.

O quadro 13 expressa a percentagem de sociedades do setor primário presentes em Almeida comparativamente com os restantes concelhos da região. A actividade agrícola sendo aquela que menos população activa ocupa no concelho e tendo inclusive um valor inferior à média regional, continua a caraterizar a economia de Almeida, não podendo afirmar-se como no passado<sup>57</sup> tratar-se de um território eminentemente rural, pois verifica-se que é concelho onde predomina o maior número de indústrias extrativas e desde então, apesar de não existir uma variação considerável do número de sociedades agrícolas, o mesmo não se pode dizer relativamente ao número de indústrias extrativas, com um aumento muito significativo deste setor.

Todavia, as estatísticas não revelam a dimensão desta actividade a tempo parcial e que se assume como um complemento, ainda que pouco expressivo, de outros rendimentos, mantendo vivas as tradições sócio-culturais herdadas ao longo do tempo.

**Quadro 13- Sociedades do sector primário**

<b>Concelhos</b>	<b>Sociedades Agrícolas</b>	<b>Indústrias Extrativas</b>	<b>Total</b>
Almeida	102	5	107
Celorico	95	1	96
Figueira de Castelo Rodrigo	161	3	164
Manteigas	14	-----	14
Meda	115	1	116
Pinhel	154	15	169
Sabugal	119	2	121
Trancoso	73	2	75

Fonte: INE-2012 (Anuário Estatístico da Região Centro).

Ainda assim, não deixa de ser relevante que Almeida é o quinto concelho que conta com a presença de mais sociedades agrícolas (15%), o que atesta uma certa dinâmica deste sector e uma

<sup>57</sup> Por exemplo, segundo dados do INE relativos a 2012, com atualização a Março de 2014, Almeida era o quinto concelho com maior número de sociedades agrícolas e em termos de indústrias extrativas era o segundo concelho com maior número de indústrias.

organização de tipo empresarial, contrariando a tendência geral de estrutura familiar e de envelhecimento da mão-de-obra que lidera as explorações agrícolas, apesar de apenas 10% da área do concelho revelar aptidão agrícola (Almeida *et al.*, 1990), existe um conjunto de produtos para os quais pode haver uma certa especialização devido sobretudo, às condições naturais: a pecuária (ovinos, caprinos e bovinos), a produção de galináceos, de mel e de produtos florestais. Os cereais de praga, a batata, o azeite e o vinho também têm algumas condições de cultivo. Relativamente às indústrias extractivas, Almeida posiciona-se em primeiro lugar. Sem dúvida que a exploração do granito é a actividade que mais contribui para esta posição. O concelho de Almeida, no que diz respeito às indústrias extrativas destaca-se em primeiro lugar pelo maior número de sociedades ligadas ao sector primário.

Em relação às actividades do sector secundário, Almeida apresenta, como se viu, uma percentagem de população activa inferior à média, o que indicia uma fraca industrialização.

Embora no total das actividades inerentes ao sector, Almeida esteja posicionada em sétimo lugar, apenas o concelho de Manteigas apresenta valores inferiores.

**Quadro 14- Sociedades do sector secundário-2012**

<b>Concelhos</b>	<b>Indústrias Transformadoras</b>	<b>Empresas de Construção</b>	<b>Total</b>
Almeida	29	44	73
Celorico	38	51	89
Figueira de Castelo Rodrigo	49	54	103
Manteigas	23	39	62
Meda	43	54	97
Pinhel	69	109	178
Sabugal	85	255	340
Trancoso	60	101	161

Fonte: INE-2012 (Anuário Estatístico da Região Centro).

Da análise da informação, conclui-se que:

- 1) Cruzando o valor da população activa a exercer actividade no sector secundário (3.64%) com o número de estabelecimentos em serviço 78<sup>58</sup>, ainda que estejam subestimadas estruturas de tipo familiar ou trabalhadores em nome individual, parece claro que uma

<sup>58</sup> Decomposto da seguinte forma: 29 (indústrias transformadoras) + 5 (indústrias extractivas) + 44 (construção).

fracção destes trabalhadores faz deslocações pendulares para concelhos limítrofes, por exemplo Pinhel e Sabugal, onde a presença de indústria é mais forte.

- 2) A dificuldade em atrair e até em manter os investimentos industriais no concelho.

A solução para este problema torna-se cada vez mais complexa, porque é difícil a realização de investimentos num território envelhecido, em quebra demográfica, com fracas qualificações e que nem desfruta de outros atractivos como a existência de matérias-primas ou as sinergias decorrentes da presença de outras empresas. A autarquia tem tomado algumas medidas para contrariar esta tendência, nomeadamente, disponibilizou uma área de acolhimento industrial infra-estruturas em Vilar Formoso a um custo reduzido, promoveu a sua divulgação e concedeu benefícios às entidades geradoras de mais postos de emprego<sup>59</sup>.

Relativamente aos equipamentos públicos e privados, em 2012, podemos afirmar que embora no cômputo geral Almeida se posicione num modesto quinto lugar, a presença destes equipamentos depende muito do quantitativo populacional existente, isto é, do número de utilizadores, da área do território e de outras contingências.

**Quadro 15 - Equipamentos Públicos e Privados**

Concelhos	Ensino		Saúde	
	Total	Média	Total	Média
Almeida	14		1	
Celorico	17		1	
FC Rodrigo	12		1	
Manteigas	9		1	
Meda	6		1	
Sabugal	22		1	
Trancoso	24		1	
Pinhel	16		1	
Total	120		8	

Fonte : INE-2012 (Anuário Estatístico da Região Centro).

Da análise dos resultados podemos afirmar existir uma situação de igualdade para Almeida, pois é um concelho que apresenta o mesmo número em termos de equipamentos de saúde. Em rela-

<sup>59</sup> O parque industrial de Vilar Formoso apresenta-se completamente infraestruturado a área média de cada lote é de 2.463 m<sup>2</sup>, sendo a taxa máxima de ocupação e de construção do lote de 50%, mas destaca-se a possibilidade de agregação de lotes e de expansão deste parque. O preço do terreno é de 0,5 Euros por m<sup>2</sup>. O município de Almeida dispõe assim de uma moderna infra-estrutura económica, com uma localização rodo-ferroviária excepcional do ponto de vista empresarial, a 1,5Km de Espanha e a 1 km da A25 e do parque TIR.Fonte: [www.cm-almeida.pt/](http://www.cm-almeida.pt/)

ção ao ensino, Almeida posiciona-se no 6º lugar, em relação à educação pré-escolar, no 5º lugar relativamente ao primeiro ciclo do ensino básico, nos segundo e terceiro ciclos do ensino básico situa-se em terceiro lugar.

Um outro indicador que reflecte o fraco dinamismo empresarial está relacionado com o pessoal ao serviço e respetivo volume de negócios, como se constata da leitura do quadro seguinte.

**Quadro 16 - Pessoal ao Serviço e valor da Produção**

<b>Concelhos</b>	<b>Pessoal ao serviço</b>	<b>Volume de Negócios (Mil Euros)</b>
Almeida	1266	55.052,899
Celorico	1414	60.630,822
FC Rodrigo	1001	44.382,583
Manteigas	630	19.639,898
Meda	951	52.737,300
Sabugal	1769	87.990,677
Trancoso	2173	102.048,901
Pinhel	1899	130.531,421

Fonte : INE-2012 (Anuário Estatístico da Região Centro).

Em relação ao volume de negócios, no cômputo geral Almeida posiciona-se no quinto lugar (55.052.899,00 euros), sendo que aproximadamente 41% das transacções são originadas na actividade comercial, comércio por grosso e a retalho.

No ranking de receitas obtidas, Almeida destaca-se relativamente aos outros concelhos naquelas que são originadas pelas actividades económicas “transportes e armazenagem e “atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas”<sup>60</sup>.

Da leitura do quadro seguinte obtêm-se as seguintes conclusões.

<sup>60</sup> Relativamente às receitas originadas pela actividade económica “transportes e armazenagem”, julgamos que esse posicionamento é devido à localização geográfica de Almeida que proporciona uma maior procura das empresas de camionagem. Em relação à actividade económica “atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas”, apesar de as estatísticas serem oficiais, não compreendemos os valores porquanto Almeida e Mêda apresentam os valores mais baixos de receitas.

**Quadro 17- Distribuição de empresas em Almeida e na região**

Sector de Actividade	BIN	Almeida		Mais Representativo		Menos Representativo		Ranking Almeida
	Total	Total	%	Concelho	%	Concelho	%	
Sociedades da região	9494	570	6	Sabugal	12	Manteigas	3	6°
Sociedades relacionadas com o sector primário	1009	102	10	Pinhel	15	Manteigas	0	6°
Sociedades relacionadas com o sector secundário	1806	85	5	Sabugal	5	Manteigas	3	6°
Sociedades relacionadas com o sector terciário	6679	390	6	Sabugal	10	Manteigas	3	5°

Fonte: Adaptado de INE - 2012 (Anuário Estatístico da Região Centro).

- a) a maioria das sociedades presentes no concelho relacionam-se com serviços (68.42%), seguidas pelas empresas relacionadas com a actividade agrícola (18%).
- b) Almeida é um dos concelhos que apresenta uma menor presença de empresas industriais, e de apenas ficar atrás de Pinhel nas indústrias de produtos minerais não metálicos (indústrias extractivas).
- c) a maior parte das 570 sociedades sedeadas no concelho são de pequena ou de muita pequena dimensão, devido ao reduzido número de pessoal ao serviço. A maioria delas reporta-se a empresas familiares ou a trabalhadores em nome individual;
- d) a vocação terciária de Almeida é uma das mais vincadas da região, pois o concelho do Sabugal é o mais representativo (13,5%);
- e) apesar de em número limitado (102), as empresas ligadas à exploração agrícola posicionam-se em quinto lugar, atrás de Meda; Sabugal; Pinhel e Figueira de Castelo Rodrigo, concelho que apresenta uma maior vocação agrícola;

f) no cômputo geral, com 6% das sociedades da BIN, Almeida classifica-se em 6º lugar atrás de Figueira de Castelo Rodrigo (6.2%); Celorico da Beira (6.3%); Pinhel(8.73%); Tranco-so(8.59%) e de Sabugal (11,67%) em termos de número total de unidades funcionais.

Do exposto, podemos afirmar em primeiro lugar que a vocação «terciária» de Almeida que, em muito, se deve a Vilar Formoso e à sua função fronteiriça, que atraiu muitos estabelecimentos comerciais, empresas de transportes, unidades de alojamento e até alguns serviços públicos de âmbito regional, como o Serviço de Estrangeiros e Fronteiras e a Guarda Nacional Republicana. São essencialmente serviços ligados ao consumo final e à prestação de serviços a empresas, sobretudo, às de transportes.

Em segundo lugar, a escassa industrialização no concelho, apenas 4.87% das indústrias transformadoras da BIN se localizam em Almeida.

Esta realidade não é animadora, considerando que o desenvolvimento empresarial é fulcral para criar novos empregos e atrair novas indústrias e serviços ajudando á fixação da população residente e captar outra.

**Gráfico 6 - N° de indústrias transformadoras**



Fonte: INE-2012 (Anuário Estatístico da Região Centro).



## **2.10 A DINÂMICA TURÍSTICA**

No PDM de Almeida aprovado a 2 de Dezembro de 1994, o turismo é assumido como um vector fundamental de desenvolvimento, essencial para atrair recursos exteriores: turistas, visitantes e investidores.

De acordo com o documento “Turismo 2020, cinco princípios para uma ambição”, o turismo assenta primeiramente nas infraestruturas hoteleiras existentes. A Região Centro apresenta-se como um território diversificado que abrange sub-regiões de grande riqueza a nível de oferta turística, sendo uma das regiões que concentra mais património classificado pela UNESCO como património da Humanidade. Paralelamente apresenta uma oferta de alojamento qualificada, nomeadamente ao nível de hotelaria e do turismo em espaço rural (TER).

De facto, entre 2007 e 2014 a Região, de acordo com aquele documento, registou um aumento da sua capacidade de alojamento em 12%, aumento esse que se verificou tanto a nível quantitativo, como a nível qualitativo. O alojamento hoteleiro representava, em 2007, um peso de 65,6% do total do “alojamento hoteleiro” com “outros alojamentos”, para vir a atingir 85% em 2014. Este aumento do peso do alojamento hoteleiro é consequência, designadamente, de investimentos realizados no âmbito do QREN 2007-2013. De notar ainda que, cerca de metade da capacidade dos hotéis da região se concentra em hotéis de 3\* (48,7%), sendo que cerca de 30% da capacidade é absorvida por hotéis de 4\* e de 5\*. No que diz respeito ainda à oferta turística na Região Centro, de acordo com a CCDR Centro a região “tem sido considerada o primeiro destino dos portugueses“, e oferece recursos turísticos diversificados e com grande potencial.

### **2.10.1 FORÇAS**

Os pontos fortes do turismo no concelho não correspondem às características de um turismo massificado, o território apresenta recursos que, aliados à sua posição geográfica e à melhoria da acessibilidade externa, podem beneficiar a sua vocação turística. A oferta turística de Almeida assenta fundamentalmente em dois vectores: no turismo cultural e no turismo em espaço rural<sup>61</sup>. Relativamente ao turismo em espaço rural, sobressaem os recursos cinegéticos, a conservação dos estilos de vida rural e comunitária, as tradições e a cultura popular manifestadas no artesanato, nas feiras e romarias, a ausência de contaminação ambiental e a existência de casas apalaçadas que, pela sua traça, podem ser convertidas para a prática de um turismo rural de qualidade. Na vertente do turismo cultural, destaca-se o grandioso património histórico e arquitectónico do concelho, que encontra na Vila fortificada de Almeida o seu ponto culminante: caso único da

---

<sup>61</sup> “Esta atividade tem como objetivo essencial, oferecer aos utentes a oportunidade de reviver as práticas, os valores e as tradições culturais e gastronómicas das sociedades rurais, beneficiando da sua hospedagem e de um acolhimento personalizado”(DGAGR. Direcção geral de agricultura e desenvolvimento Rural)-  
<http://www.dgadr.mamaot.pt/diversificacao/turismo-rural>

arquitectura militar, de onde se destaca a Praça Militar e as Muralhas, classificadas de monumentos nacionais, ex libris da Vila devido à sua imponência e configuração poligonal em forma de estrela.

Ao nível do concelho, o legado histórico é também riquíssimo, com destaque para a Aldeia Histórica de Castelo Mendo e para o núcleo medieval de Castelo Bom, onde figuram diversos elementos classificados a nível nacional. A arquitectura militar e a função defensiva estão sempre presentes neste local e evocam uma fronteira frágil que, ao longo dos tempos, foi alvo da cobiça estrangeira. Apesar de todo este manancial e de se reconhecer que é um factor de desenvolvimento, existe um subaproveitamento das potencialidades turísticas de Almeida. É imperioso apostar na qualidade da oferta do serviço prestado e aproveitar os elementos distintivos face aos territórios vizinhos.

De acordo com o Anuário Estatístico da Região Centro (AERC), em 2012, Almeida ocupava o 2º lugar, no que diz respeito à capacidade de alojamento (12%), logo atrás de Manteigas, com 6% (excluindo a Guarda mais uma vez com 20%), concentrando 15%<sup>62</sup>.

As unidades hoteleiras registadas eram a Pousada de Almeida, um hotel e duas residenciais sedeadas em Vilar Formoso. Segundo as estatísticas oficiais, estas unidades perfaziam um total de 109 quartos, valor que se afastava muito dos restantes concelhos. Os restantes indicadores, que analisaremos a seguir, referem-se a essas três unidades.

A proveniência dos hóspedes foi de origem espanhola (41%), do Reino Unido (37%), França (16%) e nacionais (14%). Relativamente a dormidas, Celorico ocupa o primeiro lugar (16%), Almeida, o segundo lugar (15%) e Manteigas o terceiro lugar (8%).

**Gráfico 7- Evolução de dormidas de turistas em Almeida entre 2009-2012**



Fonte: Adaptado do INE. Anuários estatísticos de 2009;2010;2011;2012

<sup>62</sup> Total de nº de estabelecimentos em Almeida =3, total de nº de estabelecimentos na Beira Interior = 20

A proximidade a Espanha e a existência da fronteira justificam que 46% das dormidas tivessem acontecido no concelho de Almeida e fossem provenientes de turistas espanhóis, se contabilizarmos a Guarda essa percentagem desce para 36%. Os restantes turistas são originários de França, Reino Unido e Alemanha.

Relativamente a outros indicadores, Almeida apresenta a percentagem mais elevada dos concelhos da BIN no que se refere à taxa de ocupação por cama (26.4% em 2012), apesar de continuar a ser um valor relativamente baixo.

Deste modo, parece existir uma oferta de alojamento não aproveitada, possivelmente devido a uma procura muito sazonal, baseada num maior número de visitas na época estival. Em relação à permanência (estada média), Almeida regista um valor de 1,1 dias, sendo duas décimas inferior à região, excepto o concelho de Manteigas que apresenta sete décimas acima (1.7%) o que vem confirmar que a procura parece dever-se mais com deslocações de curta duração (estadias de uma só noite), em virtude da proximidade com a fronteira comparativamente com outros municípios.

Mesmo em relação aos turistas, o escasso número de locais abertos ao público e a fraca animação podem explicar também a curta permanência no território por parte daqueles.

Em termos de proveitos por aposentos, o concelho de Almeida juntamente com o Concelho de Manteigas são os segundos concelhos que maior volume de proveitos apresentam. Comparativamente com a região Beira Interior Norte onde aqueles concelhos se inserem o volume de proveitos representa uma percentagem de aproximadamente 11,5%, enquanto que o concelho de Celorico e da Guarda representam respetivamente aproximadamente 15,9% e 43% .

**Quadro 18 -Proveito por aposentos**

Proveito por aposentos (Hotéis; pensões e outros) (milhares de Euros)	
Beira Interior Norte	2828
Almeida	328
Guarda	1219
Celorico	450
Manteigas	328

Fonte:AERC - 2012.

Em relação à evolução da procura e da oferta de alojamentos em Almeida, verifica-se que ambos os indicadores sofreram oscilações desde 2008.

Relativamente à oferta turística mantém-se desde 2008 até 2010. A partir de 2010, o número de estabelecimentos passou de 4 para 3 estabelecimentos.

No tocante à procura turística de 208 até 2010 tem vindo a baixar (de 12% para 11.7%), embora no ano de 2011(12.4%) e no ano de 2012(15.2%) houvesse uma subida, principalmente de 2011 para o ano 2012.

Assinale-se que a capacidade de alojamento do concelho de Almeida é superior à das estatísticas apresentadas, uma vez que a maior parte das unidades hoteleiras não estão registadas na Direcção Geral de Turismo.

No Freixo, numa bela construção rural do século XVIII, está localizado o terceiro estabelecimento desta natureza existente no concelho, tem uma capacidade de 4 quartos e é possível assistir a actividades agrícolas, pecuárias, caçar, etc. (agro-turismo).

Em Vilar Formoso, a discrepância entre os dados oficiais e a realidade é mais acentuada, uma vez que existem mais sete unidades (residenciais e pensões) do que aquelas que constam nos dados oficiais, o que faz incrementar muito a capacidade hoteleira da vila. Estas unidades estão vocacionadas para servir o intenso fluxo de viajantes que passa pela fronteira, o que nos foi confirmado por empresários locais, uma vez que a maior parte das pessoas que pernoita nestas unidades, normalmente, não permanece mais que uma noite.

A Casa da Juventude reforça a capacidade de alojamento de Almeida com cerca de 30 camas, projectada para a área das piscinas, que vem diversificar o leque de equipamentos com um espaço não existente nos concelhos vizinhos. O projecto de edificação de um novo hotel na área da Fonte Santa em Almeida, para apoiar o balneário, virá alargar ainda mais a oferta de Almeida no futuro.

Por fim, em termos de receitas obtidas pela actividade (milhares de euros em 2012), Almeida e Manteigas são dos dois os concelhos com o mesmo montante de receitas (328), mas ambos estão em segundo lugar sendo o concelho de Celorico da Beira , o concelho que mais receitas gerou (450), tendo este sector facturado menos de metade das receitas que gerou na sede de distrito (1219) e mais do que no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo; Mêda, Pinhel; Sabugal e Trancoso. O concelho de Mêda não gerou receitas e relativamente aos concelhos de Figueira de Castelo Rodrigo; Pinhel; Sabugal e Trancoso, não existe informação estatística.

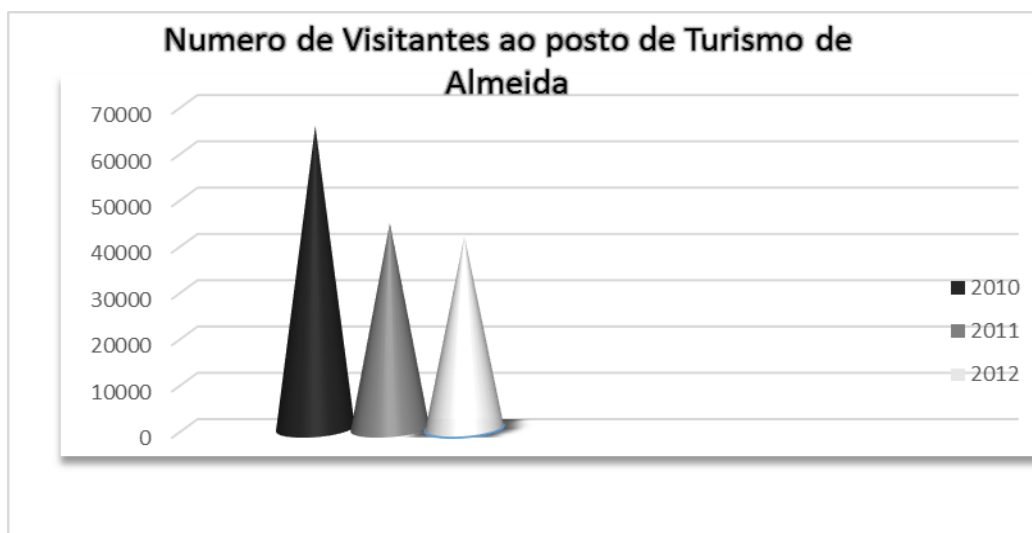
De acordo com informações do turismo de Almeida durante os anos de 2010 a 2012 existiu uma diminuição do número de visitantes/turistas que se dirigiram ao posto de turismo local. Este comportamento pode dever-se ao fato de muitos turistas, fazerem a sua visita por conta própria ou porque já conhecem Almeida e o concelho e por isso, não necessitam de se deslocar ao posto de turismo, e também porque existe informação disponível no site da Câmara.

Após consulta ao site da Câmara de Almeida e no período observado Almeida registou uma quebra de 27% de visitantes portugueses e 28% de visitantes estrangeiros.

Em 2010 passaram pelo posto de turismo 65.394 pessoas, tendo este valor diminuído para 41.499 visitantes, em 2012.

Para este comportamento assinala-se que apesar de todos os esforços do município de Almeida na dinamização do concelho, nomeadamente no que diz respeito ao turismo, a situação não foi invertida. A crise económica, a localização pouco visível do posto de turismo e a informação prestada no site da Câmara podem ser aspetos que justifiquem aquela diminuição.

**Gráfico 8 - Numero de visitantes do Posto de Turismo**



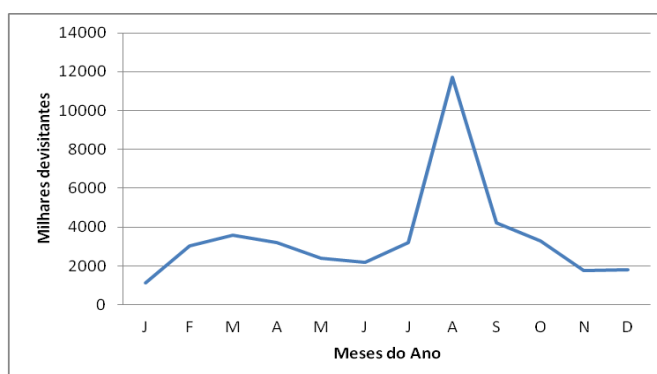
Fonte: <http://www.cm-almeida.pt/documentosonline/fluxoturistico/Paginas/default.aspx>

Outra informação pertinente a analisar relaciona-se com o segundo tipo de informação recolhida no posto, a proveniência dos visitantes/turistas.

Ao longo dos três anos, em média 57% dos visitantes do posto de turismo eram nacionais. Constitui preocupação do executivo da Câmara compreender a dinâmica da procura turística ao longo do ano.

A irregularidade do número de visitantes durante o ano de 2012 está expressa no gráfico seguinte:

**Gráfico 9- Evolução dos visitantes no posto de turismo**



Fonte: <http://www.cm-almeida.pt/documentosonline/fluxoturistico/Paginas/default.aspx>

O mês de Agosto acolheu 28% do total anual, correspondendo a 11 697 visitantes o que sem dúvida se associa ao mês por excelência de férias com a chegada de milhares de emigrantes às suas terras. O segundo mês a proporcionar maior fluxo de visitantes foi o de Setembro com 4226 visitantes.

Depois são os meses de Julho e Setembro a receber mais visitantes. A justificação para um número elevado de visitantes no mês de Março relaciona-se com as excursões às amendoeiras em flor que, em grande número, passam pelo concelho em direção ao Norte.

Nos meses de Novembro e Dezembro passaram menos pessoas pelo posto de turismo, cerca de 4% do total respectivamente.

Do grupo dos estrangeiros, a esmagadora maioria era oriunda de países europeus (42%), logo a seguir os sul-americanos com menos de 1%. De entre os turistas europeus, existe uma hegemonia nos turistas espanhóis (34%), talvez por ser este um mercado de proximidade, numeroso e que parece interessar-se pela oferta de Almeida.

A seguir aos espanhóis foram os franceses que apresentam maior percentagem (6%), seguidamente os brasileiros (com menos de 1%), os ingleses e alemães, apresentam valores praticamente sem expressão.

### **2.10.2 FRAQUEZAS**

Almeida apresenta debilidades para um sector que é considerado por todos como essencial para o seu desenvolvimento. Desde logo, não obstante as potencialidades naturais e patrimoniais do concelho, Almeida apresenta fragilidades, especialmente relacionadas com a qualidade e variedade do serviço prestado. A oferta de equipamentos turísticos apesar de suficiente para albergar a actual procura, está muito vocacionada para responder apenas às solicitações daqueles que passam na fronteira e necessitam de pernoitar e de descansar das viagens. Este perfil de cliente não procura Almeida pelos seus recursos endógenos, mas apenas porque é ali que existe uma das principais portas de entrada e de saída do país. Embora este segmento deva ser explorado, até porque constitui uma fonte de receitas e de emprego, o facto é que estas unidades não se identificam com as exigidas pelo turismo rural e cultural.

Relativamente, às unidades de restauração, também estas parecem estar mais vocacionadas para servir os visitantes que passam pela fronteira. Não existe nenhum restaurante típico onde seja possível desfrutar, num ambiente rural, os pratos típicos e a rica gastronomia da região.

As duas vilas concentram quase 83% dos restaurantes do concelho. Só em Vilar Formoso estão sedeados 60% dos restaurantes, facto que se deve à tentativa de atrair e de servir o elevado número de viajantes, de camionistas e de turistas que ali passa.

Outros serviços ligados ao turismo são limitados, existe uma agência de viagens, cuja principal atividade é a venda de bilhetes de autocarros com partida de Vilar Formoso com destino para vários países e um posto de turismo a funcionar no CEDER – Centro de Desenvolvimento Transfronteiriço.

Durante os meses de Verão, funciona um posto de informação turística em Vilar Formoso, à entrada no país, numa parceria da Câmara Municipal com a Região de Turismo da Serra da Estrela. Porém, este serviço não corresponde às reais necessidades, quer pelo período de tempo limitado em que está aberto, quer pelas suas características, limitando-se a prestar informações nomeadamente sobre os pontos de interesse turístico da região, unidades hoteleiras e de restaurantes. Criar um espaço de exposições, de venda de produtos regionais e de artesanato podia ser uma forma de acrescentar outras valências à informação turística.

A animação turística é insuficiente e de baixa qualidade, sendo necessário rever a sua organização. Os eventos de carácter etnográfico apresentam idênticas fragilidades, em especial ao nível da oferta de artesanato que, apesar das valiosas tradições existentes, se revela insuficiente em termos de objectos em si e de locais de venda. Os artesãos são idosos e corre-se o risco de várias produções serem perdidas.

Igualmente a falta de equipamentos desportivos ligados ao turismo, tais como campos de ténis, de golfe, aluguer de bicicletas, etc., é insuficiente, embora existam dois complexos de piscinas e cortes de ténis.

Em termos culturais, o património histórico e arquitectónico, existe o Museu Histórico-Militar. Os monumentos implicam beneficiações, em particular a Muralha que tem sofrido alguns desmoronamentos, a rede de túneis existentes sob Almeida podia ser reativada como circuito turístico.

O deficiente papel de animação turística de Almeida é evidenciado pela fraca capacidade de fixação de fluxos turísticos entrados pela fronteira de Vilar Formoso.

Existe uma reduzida promoção dos recursos do território no exterior, que em nada favorece a captação do público-alvo (turistas e visitantes), fruto de campanhas de marketing isoladas e focalizadas em pequenas iniciativas. A própria falta de informação e de espírito empreendedor da população local sobre os incentivos ao investimento no turismo, também figuram como pontos fracos.

Estas fraquezas entroncam numa outra, que consiste na desorganização da oferta turística de Almeida, que se processa ao sabor de interesses individuais, de uma forma avulsa. Esta situação radica na ausência de uma investigação detalhada sobre a oferta, sobre o mercado turístico e na

inexistência de uma estrutura que coordene esse estudo e que seja responsável por todas as acções de promoção e de concertação na área do turismo, à escala local e até regional<sup>63</sup>.

Relativamente à oferta actual, existe uma grande diversidade de produtos que são promovidos de um modo mais ou menos desagregado património, termas, feiras, Batalha do Buçaco, artesanato, natureza, etc.. É vantajoso estruturar esta amálgama em torno de um produto líder e centrar todos os esforços na sua potenciação. Sem dúvida que o património arquitetónico e cultural corresponde ao produto de excelência de que Almeida dispõe e é na sua requalificação física e funcional e na sua divulgação que se devem centrar esforços. As outras ofertas figuram como subsidiárias, dão resposta a uma procura muito variada, mas que importa sempre atrair.

Depois há um conjunto de questões que podiam ser materializadas no plano estratégico de turismo para a região. Por exemplo, não se conhece o número de turistas que Almeida pode acolher; sabe-se que a percentagem de visitantes e de turistas tem aumentado, mas não existe uma estimativa sobre o número ideal de turistas a captar; não existem percursos turísticos definidos em Almeida nem à escala concelhia de acordo com o perfil do visitante, o que potencia a ocorrência de turistas perdidos, sem na realidade existir a noção do tempo de duração da visita.

Almeida necessita de organizar todo o sector de actividade turística a que alguns autores apelidam de «fileira turística» (*Moreira, 2000*). A conceção de uma “fileira” turística<sup>64</sup> para Almeida deve envolver três conjuntos de actividades.

As actividades do núcleo central, que são as que dão o rosto ao sector, onde se incluem as instituições ligadas à hotelaria, à restauração, lazer e animação, acompanhamento, transporte e informação turísticas.

Considera-se também um núcleo a montante, cuja prática alimenta e qualifica todo o sector turístico. Encerra um vasto conjunto de actividades e de estruturas, de onde se destaca a produção agro-alimentar, o artesanato, os equipamentos de suporte ao turismo, o planeamento urbano, a conservação do património, os serviços de marketing, entre outros. A jusante, existe um núcleo de acompanhamento ao núcleo central, cuja dinâmica é directamente induzida pela actividade turística. Integram-se neste núcleo a organização de eventos, a animação cultural e urbana, a venda de produtos regionais, etc..

Esta estruturação não existe na actualidade e, enquanto não houver um esforço de organização, torna-se mais complexo potenciar o sector turístico e mobilizar a participação/investimento por parte dos empresários. ao mercado turístico. Por um lado, nem todos os turistas estarão interes-

---

<sup>63</sup> Esta fraqueza pode ser contrariada em termos de informação mais detalhada colocada em painéis de informação à entrada da fronteira e também em Almeida. A promoção turística é feita pela Câmara Municipal, não existindo para este objetivo o envolvimento de investidores privados. De acordo com o ponto de vista do Presidente da Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Almeida vertida no questionário realizado, isso acontece porque os empresários são naturalmente avessos ao risco.

<sup>64</sup> De acordo com a CCDRC, na estratégia regional para o Centro de Portugal 2014-2020, os domínios diferenciadores são: floresta, agricultura, mar, turismo, saúde, materiais, biotecnologia e tecnologias de informação.



sados numa certa localidade colocando-se, para além de razões individuais, o tipo de clima, os recursos, a cultura e as instalações que um território oferece. Para evitar desperdiçar recursos desnecessários, numa óptica estratégica, é imperioso segmentar o mercado-alvo.

Uma localidade pode identificar os seus públicos-alvo de duas formas. Obtendo informações sobre os seus turistas – a sua proveniência, o motivo da visita, a sua faixa etária, a sua satisfação, se já conheciam o território e como souberam da sua existência, o que gastam, etc.. Tratando estas questões é possível saber com mais segurança que turistas atrair e a que meios recorrer para os convencer. Como referido, este trabalho não é executado pelo posto de turismo, que se limita a registar o número e a origem dos turistas/visitantes.

Uma forma simples de contornar esta lacuna consiste na realização de inquéritos aos turistas/visitantes, onde se coloquem as questões que permitam estudar o potencial mercado turístico de Almeida. A segunda forma é realizando um diagnóstico às potencialidades do território e decidir sobre o tipo de turistas que estarão interessados nelas. De acordo com Fonseca (2006), nesta modalidade, o património histórico e cultural e a beleza natural são os vectores agregadores das potencialidades turísticas do concelho, pelo que é aos turistas/visitantes que procuram este pacote que devem ser dirigidos os investimentos, em termos de equipamentos, infra-estruturas e de marketing promocional. Esta segmentação vai de encontro à opinião de Ashworth (1995), que considera a relação turismo-património monumental como uma das três possíveis entre o turismo e a cultura.

Como nas restantes actividades, também no turismo a concorrência entre destinos é sobejamente conhecida, tentando atrair o maior número de turistas possível. Mas como refere Almeida *et al.* (1990) o turista vem revelando “uma tendência para se afastar do «déjà vu» e procurar seguir a solicitação da novidade”.

Está pois em curso aquilo a que alguns chamam de «turismo pós-fordista» (Henriques, 2003) isto é a opção deliberada por viagens, escolhas e práticas turísticas o mais pessoais e individualizadas possível. Neste cenário, embora Almeida constitua uma certa novidade, um destino pouco divulgado e massificado, a diminuta visibilidade do território no exterior não permite explorar as potencialidades identificadas. Parece que o peso da Beira Interior como destino de férias não tem perspectivas de crescer substancialmente<sup>65</sup>, que está muito ancorado na neve, que a praia continua a ser o destino de férias mais procurado e que para muitos que têm meios financeiros, as férias no estrangeiro são as preferida, a aposta de Almeida poderá centrar-se nas pequenas estadas de uma a três noites, coincidentes com períodos de mini-férias, fins-de-semana, etc.. Estas visitas devem focalizar-se no turismo cultural, e apoiar-se no turismo rural, no turis-

---

<sup>65</sup> Entre 2007 e 2014 os efeitos conjunturais decorrentes da crise económica internacional determinaram a quase estagnação da procura turística, com uma taxa de crescimento médio anual da Região Centro de 0,1%.

Fonte: Turismo 2020, cinco princípios para uma ambição, tornar Portugal o destino turístico mais ágil, p. 113.

mo ambiental e noutros atractivos, como a caça e pesca ou os desportos de aventura, por exemplo. A importância crescente do turismo sénior é também uma oportunidade que deve ser considerada, até porque não é muito sazonal (Nerba, 2002).

Relativamente ao mercado de proveniência dos turistas de Almeida, a maior proveniência corresponde aos nacionais, tendo algum significado os turistas espanhóis. A escassez de equipamentos, de serviços de recepção e de apoio turístico e também a falta de promoção não têm permitido fidelizar o mercado nacional e o mercado estrangeiro. Por exemplo, durante o fim-de-semana a animação sócio-cultural é muito limitada, não existem serviços de lazer/desporto ao dispor dos visitantes, subsistindo apenas as unidades de restauração onde nem sequer é possível degustar a cozinha regional.

A continuação das atuais condições torna difícil Almeida impor-se no mercado turístico, dando azo à prevalência de movimentos de visitantes e de excursionistas que, por força daquelas razões, permanecem pouco tempo e deixam poucas receitas na vila. O turismo terá dificuldade em afirmar-se como uma das componentes de desenvolvimento concertadas a concorrer para o desenvolvimento do concelho.

Numa lógica de planeamento estratégico, o desenvolvimento do turismo em Almeida deve atender a duas situações.

Por um lado, decorrente da crescente competitividade e da tendência de homogeneização da oferta, terão mais facilidade em triunfar os territórios que apresentem uma maior diversificação dos produtos e uma melhoria da sua qualidade. Inovação, marketing e qualidade devem nortear os investimentos neste sector, maximizando a utilização dos recursos e as potencialidades locais.

Em segundo lugar, mediante a impossibilidade de a autarquia suportar isoladamente os custos e da necessidade de envolver diferentes actores locais neste projecto, torna-se premente a constituição de parcerias para coordenar o desenvolvimento/promoção e o estabelecimento de um sistema de apoio externos<sup>66</sup>. Por seu turno, a estratégia a utilizar deve procurar ligar os esforços endógenos de desenvolvimento com a atracção de investimentos externos.

A existência de uma região de turismo ao nível de Riba-Côa, de uma agência de desenvolvimento local, como é exemplo a Associação dos territórios do Côa que promove o desenvolvimento da região, da qual fazem parte 10 concelhos: Almeida; Figueira de castelo Rodrigo; Pinhel; Mêda; Freixo de Espada á Cinta; Mogadouro; Sabugal; Trancoso; Torre de Moncorvo e Vila Nova de Foz Côa e a Associação de Desenvolvimento Turístico, que promove o desenvolvimento

---

<sup>66</sup> Apesar de neste momento o sector estar dominado por sociedades de pequena e muito pequena dimensão, o individualismo é uma das notas dominantes da cultura empresarial local. Neste contexto, torna-se difícil encontrar interlocutores que representem as várias componentes da oferta, bem como a partilha de experiências, de informações e a organização da oferta local.

turístico da rede das Aldeias Históricas, são muito importantes para iniciar esta estratégia e fomentar o desenvolvimento sustentado do sector.

Nesta intervenção múltipla, o concurso de mecanismos de apoio financeiro externo e interno é decisivo, através de um esforço conjugado entre as administrações central, regional e local<sup>67</sup>. Almeida *et al.* (1994), defendem que “o recurso a factores exógenos apresenta-se assim como um pressuposto e uma condição geral de qualquer modelo de desenvolvimento a ensaiar nas zonas rurais deprimidas e periféricas.

Deste modo, estimula-se o desenvolvimento do território com base nos seus recursos endógenos, através de um processo de externalização, o que faz tanto mais sentido quando a dinâmica de empreendimento a partir de Almeida é limitada.

Aqueles autores sublinham metaforicamente a necessidade de Almeida “romper as muralhas” para captar recursos externos.

Por considerarmos que a situação não sofreu alterações assinaláveis desde 2006, apresenta-se um quadro resumo dos pontos fortes e fracos do turismo em espaço rural segundo a perspetiva (Fonseca, 2006).

#### **Quadro 19 – Pontos fortes e fracos do turismo em espaço rural em regiões periféricas**

<b>Pontos fortes</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Oportunidade de melhorar o nível de qualidade de vida local e regional.</li><li>• Contribui para a protecção do meio ambiente.</li><li>• Contribui para a revalorização do património arquitectónico, cultural e natural.</li><li>• Fomenta as actividades culturais e tradicionais.</li><li>• Expande e moderniza a base produtiva e económica local.</li><li>• Alarga o espectro de formação profissional da população local.</li><li>• Gera outros rendimentos económicos através de actividades complementares (comércio, artesanato...).</li></ul>
<b>Pontos fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cria poucos empregos.</li><li>• Implica apoios institucionais adequados às iniciativas de nível nacional e até comunitário.</li><li>• Exige um crescente profissionalismo por parte de empresários – não basta a hospitalidade e a simpatia de acolhimento.</li></ul>

Fonte: “Fonseca (2006).

<sup>67</sup> Como por exemplo, os anteriores programas de incentivos a produtos turísticos de vocação estratégica e de modernização empresarial, constituída pelo SIVETUR (Portaria nº1214B/2000 de 27 de Dezembro), o SIME (Portaria nº687/2000 de 31 de Agosto) e o SIPIE (Portaria nº317-A/2000 de 31 de Maio). Atualmente, refira-se Regime Geral dos Financiamentos do Turismo de Portugal, I.P. - REGFIN e o conjunto de apoios previstos no novo quadro comunitário 2014-2020.

### 2.10.3 OPORTUNIDADES

O conjunto de produtos turísticos que Almeida pode oferecer, património e natureza, coaduna-se com as recentes tendências institucionais que estimulam este tipo de turismo, em detrimento das apostas nos destinos do tipo sol e praia. Almeida tem uma palavra a dizer nesta nova estratégia de desenvolvimento e promoção turística, necessitando, porém, de uma qualificação dos recursos e de uma diversificação dos equipamentos de apoio à actividade, para poder ganhar, no espaço regional e nacional, uma maior quota de mercado turístico.

A aposta no sector do turismo cultural deve fazer-se não só por causa do património existente no concelho, mas também pelo aumento das motivações culturais e pela alteração do comportamento do consumidor, tal como refere *Ashworth* (1995). Na perspetiva do autor, o aumento da procura turística urbana deve-se a um aumento das motivações culturais e a alterações no comportamento do consumidor e de educação, onde se tem assistido à transformação de padrões de consumo em massa em padrões onde emerge a preocupação com a qualidade, a diferenciação, a identidade, etc.

Na relação entre turismo e cultura, *Ashworth* (1995), faz referência a três tipos de conjugações: “turismo-arte”, “turismo-património monumental” que inclui para além de actividades artísticas, o património histórico construído e o “turismo lugar específico”, como sendo o lugar tomado no seu todo: paisagem, gastronomia, folclore, etc.

Outro autor, *Richards* (1996) define turismo cultural como “o movimento de pessoas para atracções culturais fora do seu local normal de residência, com a intenção de compilar novas informações e experiências para satisfazer as suas necessidades culturais”.

Almeida, em termos das novas tendências turísticas deve afirmar-se ao nível do turismo em espaço rural e do eco-turismo. O primeiro tem vindo até a constituir uma modalidade em franca expansão, devolvendo boas perspectivas do ponto de vista económico (*Nerba*, 2002).

Relativamente ao turismo ambiental, há uma procura crescente por actividades desportivas, recreativas e de contacto com a natureza. O território deve procurar impor-se mais no mercado em termos de desportos radicais e de desportos em comunhão com a natureza: caminhadas pedestres, todo-o-terreno, canoagem, parapente, etc.

O valioso património paisagístico, enriquecido pela biodiversidade e pelos recursos cinegéticos abundantes é um trunfo que pode estimular os fluxos turísticos com a motivação «natureza». A inserção de biótopos Corine em Almeida<sup>68</sup>, ilustra bem a sua relevância em termos ambientais.

A exploração turística das potencialidades naturais do concelho pode implementar-se através de corredores verdes, isto é, de espaços lineares traçados ao longo de corredores naturais, como cursos de água ou linhas de fecho, que ligam entre si certos conjuntos, como áreas protegidas e

---

<sup>68</sup> Sítios de interesse para a conservação ambiental ao abrigo da Directiva Comunitária 92/43/CEE.

sítios classificados. Com eles pretende-se criar espaços de fruição com a natureza, para os adeptos de caminhadas, bicicletas, equitação, trilhos de lazer, miradouros, entre outros.

A articulação destes corredores naturais com os elementos patrimoniais existentes, aldeias históricas, monumentos classificados, calçadas romanas, pontes medievais, vestígios arqueológicos, etc, possibilitaria uma diferenciação na oferta turística em relação aos concelhos vizinhos.

Estas iniciativas vão de encontro às tendências europeias de turismo temático, para os quais certos projectos podem beneficiar de apoios de programas comunitários (INTERREG V)<sup>69</sup>, suscetíveis de potenciar o desenvolvimento directo e indirecto do turismo.

A interioridade é um entrave à captação de turistas oriundos do litoral. Contudo, a progressiva melhoria da acessibilidade externa de Almeida, em concreto da rodoviária, que torna mais rápidas, cómodas e seguras as deslocações, anuncia-se como uma oportunidade que pode fomentar o fluxo de chegada de turistas/visitantes.

A cooperação com a região de Castela-Leão tem sido também uma realidade, que envolveu desde já a organização do Fórum Transfronteiriço de Turismo – Região da Guarda e Província de Salamanca e, pontualmente, a organização de visitas conjuntas.

Por último, deve ainda referir-se o estímulo dado pela Região de Turismo da Serra da Estrela, que colocou Almeida como sede da Rota das Aldeias Históricas, da Rota dos Castelos e Fortalezas e como Centro da História Militar, função foi enriquecida com a criação/abertura do Museu de História Militar de Almeida.

Pela qualidade e distinção do seu património, Almeida surge como a Aldeia Histórica mais importante da região, facto que poderá reforçar o seu poder atractivo. Outras iniciativas levadas a cabo pela Região de Turismo relacionam-se com a elaboração de guias de alojamento, de restauração e de percursos temáticos que incluem Almeida e ainda a criação de um Gabinete de Apoio ao Investimento Turístico.

#### **2.10.4 AMEAÇAS**

Uma das principais ameaças que recai sobre o seu património arquitectónico, maior potencial turístico de Almeida e do concelho, é originada pela posse da Administração Central de diversos imóveis, como por exemplo as muralhas de Almeida e de Castelo Mendo, do Quartel das Esquadras, do Quartel da GNR, e de muitos outros monumentos classificados a nível nacional ou como imóveis de interesse público. As intervenções de requalificação neste património edifica-

---

<sup>69</sup> O novo Programa INTERREG V-A Espanha-Portugal 2014-2020 conta com a participação de 37 NUTS III pertencentes a ambos países, apresenta cinco objetivos temáticos principais e tem uma dotação financeira de 288 milhões de euros do FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional.

do estão diretamente sob a alçada do IGESPAR - Instituto de Gestão do Património Arquitectónico e Arqueológico.

A situação agrava-se quando alguns monumentos são tutelados por diversos ministérios. Perspetivam-se dificuldades acrescidas, em virtude desses organismos acolherem no seu âmbito diversas solicitações, a par de restrições orçamentais a que estão sujeitos. Mas, por outro lado, muitas vezes dificultam a realização de obras agindo com excessiva rigidez relativamente, numa lógica de que todas as operações causam ferimentos à integridade e preservação do património. O resultado traduz-se na degradação física e funcional a que muitos destes imóveis está votada. Esta atuação cria sérios entraves à autarquia, quer em termos de recuperação do património, quer ainda nas diligências para adquirir alguns edifícios, devido a dificuldades burocráticas e a preços inoportáveis que são solicitados pela Administração Central, o que coloca o poder local numa situação de grande inoperância.

No que respeita à organização institucional do turismo Almeida foi integrada na região turístico-promocional de Montanha (Serra da Estrela), o que, em boa verdade, não corresponde aos recursos que este território possui, denotando uma certa confusão promocional por parte da tutela, que englobou dentro do mesmo pacote toda a região. Por razões naturais, Almeida encontra-se arredada do ponto mais forte desta Região de Turismo – a neve. É entendimento da Região de Turismo refere que isso não constitui um problema, porque Almeida posiciona-se com uma oferta complementar àqueles que visitam a região à procura da neve.

Assim, a sua inserção fundamenta-se no turismo cultural, através da Rota das Aldeias Históricas, da Rota dos Vinte Castelos e no turismo ambiental mediante a Rota do rio Côa.

Uma outra fragilidade resulta da existência de idêntico potencial turístico nos concelhos limítrofes, quer em património arquitectónico e cultural, quer natural, sendo de relevar que alguns deles têm apostado com maior vigor no sector do turismo, casos de Celorico ou de Sabugal.

Estes concelhos podem retirar vantagem na atração dos recursos, quer pela quota de mercado que têm conquistado, quer pela maior notoriedade promocional, que cimenta a imagem do território, por exemplo, Linhares da Beira está muito associada ao parapente, mas no caso de Almeida, parece que a maioria das pessoas desconhece o território, por falta de promoção e de eventos que veiculem os seus recursos e a sua imagem.

Contudo, existem esforços da Câmara no sentido de mudar a situação. Por exemplo iniciativas que passam pela divulgação das Termas da Fonte Santa<sup>70</sup>, a abertura prevista para o próximo

---

<sup>70</sup> As águas minerais do complexo termal de Almeida brotam nas escarpas dos montes que formam o vale por onde corre o Rio Côa a uma altitude de 560m, a cerca de 3,5 km a noroeste da Vila de Almeida, distrito da Guarda. O complexo termal é constituído por uma Área de tratamentos (balneoterapia), ginásios, sauna, banhos turcos, gabinetes de massagem e uma área médica constituída por sala de espera secretaria médica, gabinete médico e gabinete do Director clínico, tendo como principais vocações, para além do bem-estar e combate ao stress, o tratamento de doenças do aparelho respiratório, doenças reumáticas e músculo-esqueléticas.

A falta de promoção da região junto dos investidores nacionais e estrangeiros, também pelo pouco dinamismo local e

ano do Museu dedicado a Aristides Sousa Mendes<sup>71</sup> e a criação das marcas “Almeida a Estrela do Interior”<sup>72</sup> e “Vilar Formoso a Fronteira da Paz” ajudam a divulgação do Concelho.

Esta zona da raia tem recursos dos quais se pode tirar partido nomeadamente do turismo cultural, turismo em espaço rural e turismo ambiental.

---

por ausência de iniciativas que lhe dêem visibilidade, inviabilizam a captação de novos recursos, incluindo turistas e visitantes. O encerramento do posto de turismo do ICEP de Vilar Formoso veio agravar ainda mais a promoção da região, dos seus serviços e produtos no exterior.

<sup>71</sup> Em 2012, a Câmara Municipal de Almeida iniciou o processo para a materialização de «Vilar Formoso - Fronteira da Paz», com a criação de um Pólo Museológico dedicado à passagem dos refugiados por Portugal durante a II Guerra Mundial, cuja inauguração está prevista para 2016.

<sup>72</sup> “Estrela do Interior”, relaciona-se com a muralha de Almeida em forma de estrela e com a localização geográfica no interior do concelho.

## **CAPÍTULO 3-PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE MARKETING TERRITORIAL PARA AS VILAS DE ALMEIDA E VILAR FORMOSO**

### **3.1 ÂMBITO**

Um Plano de Marketing Territorial corresponde a um instrumento de natureza operacional com o objetivo de reforçar a atratividade e competitividade da oferta territorial do concelho de Almeida junto dos segmentos alvo, ou seja, dos atuais e potenciais “utilizadores” do território. A elaboração do Plano de Marketing Territorial tem obrigatoriamente de envolver os agentes internos e externos ao território para que seja efetivamente um instrumento válido, consensual e aberto à participação dos diversos agentes do território.

### **3.2 A PERCEÇÃO DOS ATORES SOCIAIS DO TERRITÓRIO**

Atendendo a que a proposta de elaboração do Plano de Marketing Territorial deve envolver, através da auscultação os atores da região, foram efetuadas quatro entrevistas<sup>73</sup>, duas a atores “institucionais” e as restantes a atores “privados”<sup>74</sup>. Não se pretende daqui extrapolar conclusões propriamente ditas de um número tão reduzido de inquiridos, mas simplesmente colher opiniões de atores que gerem o território e habitam nele em termos de estratégia do território e marketing territorial. Deste modo, pretendeu-se conhecer as prioridades, importância das estratégias de desenvolvimento do território e consequentemente as áreas/variáveis de marketing a que o plano de marketing deve corresponder.

O guião da entrevista, composto por perguntas abertas<sup>75</sup>, é apresentado no anexo A e o conteúdo das entrevistas no anexo B. A primeira parte abrange as “apostas estratégicas para o desenvolvimento do território” e a segunda parte, aspetos de implementação do “marketing territorial”. Ao Presidente da Câmara Municipal de Almeida foram colocadas adicionalmente quatro questões relacionadas com “programa comunitário Portugal 2020” em que se pretendeu conhecer o seu ponto de vista relativamente à articulação dos financiamentos comunitários com a implementação do plano de marketing territorial.

Em termos gerais parece ser consensual entre os entrevistados que o desenvolvimento territorial envolve um processo de reflexão estratégica, planificação, acção e comunicação. Por sua vez, o

---

<sup>73</sup> Presidente e Vereador da Câmara Municipal de Almeida, Presidente da Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Almeida e Gerente da Casa Manuel da Amália.

<sup>74</sup> Segundo Quivy (2008), são interlocutores válidos para a realização de entrevistas as testemunhas privilegiadas : pessoas que pela sua posição, acção ou responsabilidades, têm um bom conhecimento do problema e o público potencial do estudo: pessoas que podem indicar a relevância do projeto de investigação na perspectiva do cliente final.

<sup>75</sup> Na perspectiva de Mattar (1994), As questões de resposta aberta permitem ao inquirido construir a resposta com as suas próprias palavras, permitindo deste modo a liberdade de expressão.



marketing territorial é um instrumento importante de procura de uma visão objectiva que promova, em simultâneo o desenvolvimento interno e a afirmação externa do território. Neste processo, parecem sobressair duas perspectivas, uma baseada na atracção e fixação de riqueza e outra baseada na gestão de processos de comunicação e inter-relacionamento dos actores locais, ou seja, na participação e envolvimento das pessoas e das entidades. Considerando a integração destas duas perspectivas, não são apenas as questões de infra-estruturação do território que são relevantes, importa igualmente apostar num processo de comunicação interna motivadora e mobilizadora que promova um real envolvimento dos agentes locais.

Mereceram concordância para os entrevistados, ainda que em diferentes graus de importância um conjunto de fatores que podem contribuir para o sucesso das políticas de marketing territorial e para o desenvolvimento regional:

- Mão de obra qualificada
- Qualificação das unidades de turismo
- Incremento da atividade empresarial direccionada para a exportação
- Turismo e património
- Qualidade de vida
- Apoio ao empreendedorismo
- Fixação das populações

O maior desafio é o de avaliar a capacidade da região em reforçar estes e outros aspectos de competitividade territorial, ultrapassar as dificuldades identificadas e acompanhar de forma sistematizada o posicionamento da região no contexto nacional e de outras regiões europeias.

### **3.3 OBJETIVOS**

O Plano de Marketing territorial do concelho de Almeida, é um instrumento que advém da necessidade de, forma integrada e coesa, promover uma estratégia concertada de afirmação do Concelho de Almeida, com o objectivo geral de aumentar a competitividade e atractividade do território, promovendo-o como referência a nível nacional e internacional nas áreas em que possui factores competitivos. Ao objectivo geral descrito, estão associados os seguintes objectivos específicos:

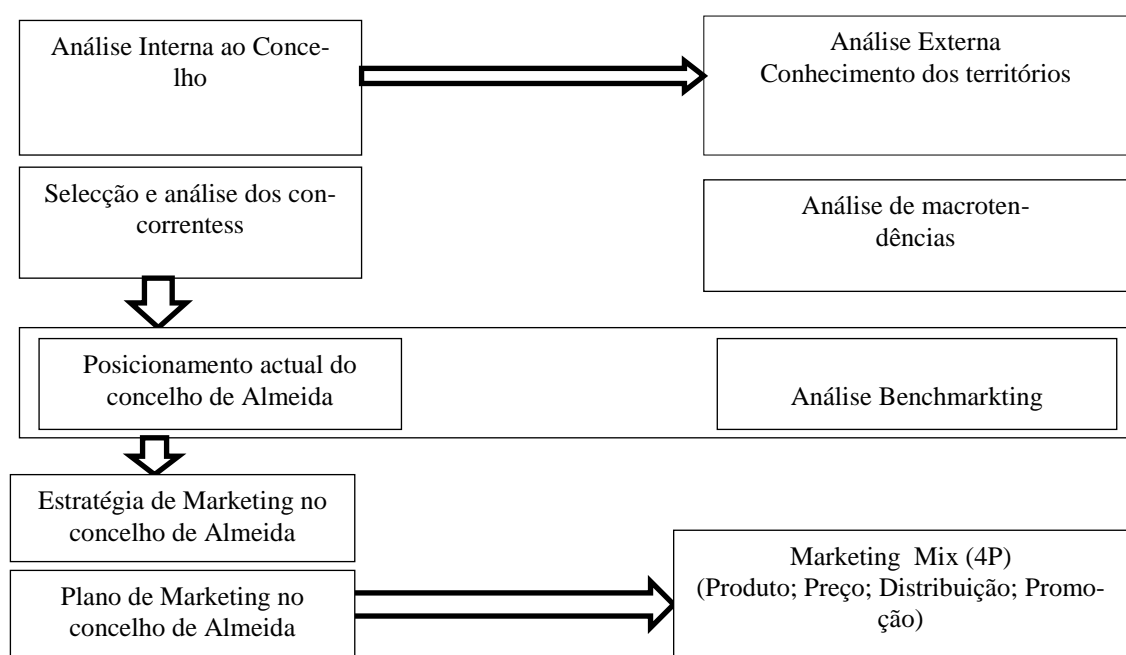
- Comunicar os factores atractivos e competitivos ao público interno (marketing interno) e á envolvente externa (marketing externo);
- Maximizar a satisfação da procura dos diferentes público –alvo e estimular a oferta; Identificar tendências e antecipar oportunidades;
- Definir a estratégia STP (Segmentação; Target; Posicionamento)

- Desenvolver e implementar um plano de acção coerente e conducente aos objectivos e estratégias definida.

### 3.4. METODOLOGIA

Neste trabalho é utilizada com as devidas adaptações, a metodologia proposta pela SPI (2011) para o Plano de Marketing Territorial do Programa de Inovação e Competitividade e Promoção do Concelho de Águeda.

**Figura 16: Metodologia proposta para o Plano de Marketing Territorial do Concelho de Almeida**



Fonte: Adaptado do “Relatório final;Plano de Marketing Territorial para o Concelho de Águeda”-Programa de Inovação ,Competitividade e Promoção do Concelho de Águeda (2011)”

Porque o objetivo do trabalho é a apresentação de uma proposta para a elaboração do plano de marketing territorial, analisamos em primeiro lugar a estratégia de Marketing e de seguida o plano de Marketing propriamente dito.

### 3.5 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A estratégia de marketing territorial, é formulada de maneira a apoiar directamente a materialização do plano de marketing territorial. Esta fase consiste em definir uma proposta de posicionamento futuro para as duas vilas, tendo em vista os segmentos alvos a atingir.

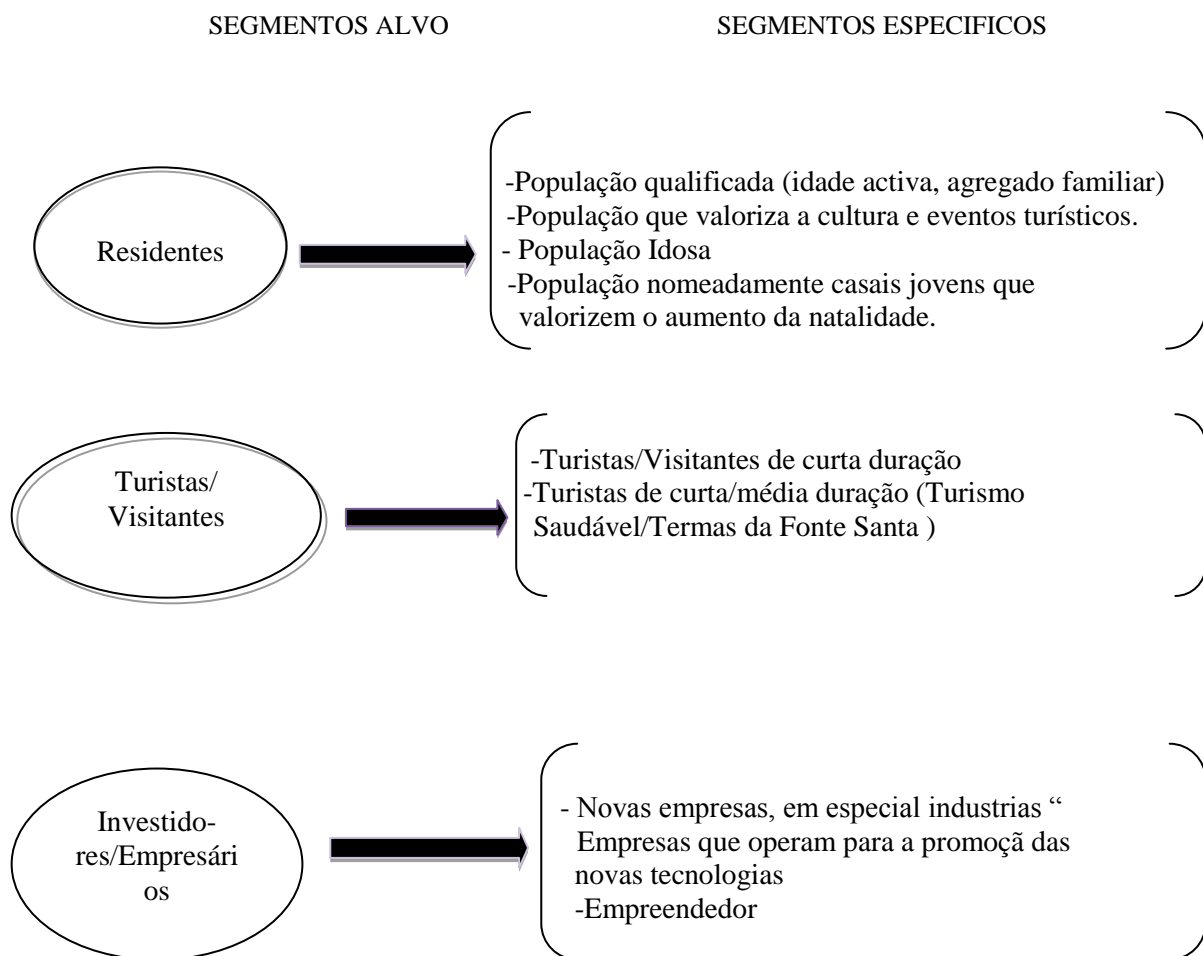
### 3.5.1 SEGMENTAÇÃO/TARGET

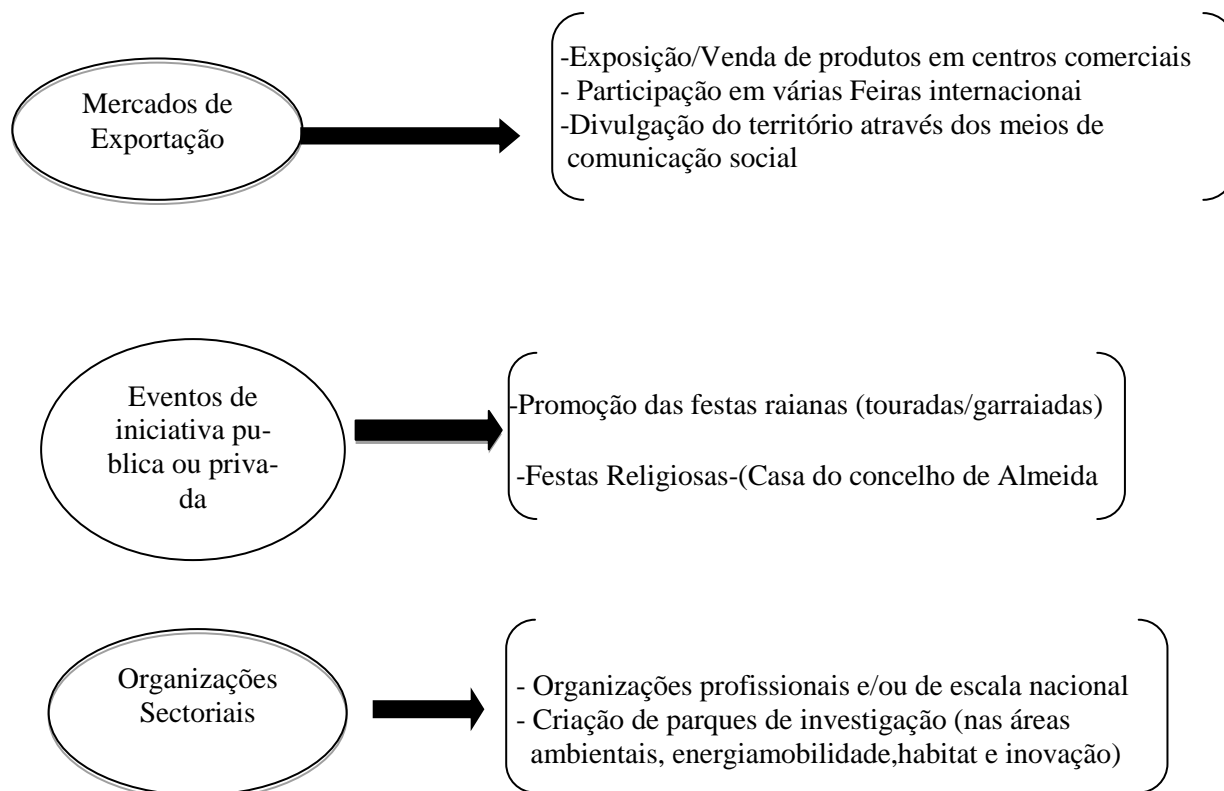
Os segmentos alvos da estratégia de marketing para o concelho de Almeida são:

- Actuais e novos residentes
- Turistas
- Investidores e empresários
- Mercados de exportação
- Eventos de iniciativa publica ou privada
- Organizações Sectoriais

Definidos os segmentos alvo, definem-se os grupos específicos ou micro segmentos alvo, com impacto na projecção destas duas vilas do concelho de Almeida como referência.

**Figura 17: Segmentos Alvos e Segmentos específicos**





Fonte: Adaptado do “Relatório final;Plano de Marketing Territorial para o Concelho de Águeda”-Programa de Inovação ,Competitividade e Promoção do Concelho de Águeda”.

### 3.5.2 POSICIONAMENTO

Posicionar o concelho como um lugar atrativo relativamente aos segmentos anteriormente identificados é fundamental para que a estratégia de marketing seja bem sucedida. O posicionamento futuro do território é essencial para que a estratégia de marketing possa ser bem-sucedida através da retenção e atração dos grupos estratégicos. Como definido no parágrafo anterior, engloba residentes, investidores, turistas, mercados de exportação, eventos públicos e/ou privados e organizações setoriais.

#### 3.5.2.1 RESIDENTES

- Envolvimento dos estudantes na comunidade
- Espaços verdes com qualidade e atractividade
- Oferta Comercial e cultural
- Oferta de Emprego e formação especializada para activos (dado o baixo nível de escolaridade no concelho)

- Oferta alternativa de mobilidade entre os concelhos vizinhos para troca de conhecimentos e experiências/Vivências
- Promoção de um envelhecimento activo e saudável
- Adequadas respostas sociais, nestas duas vilas do concelho de Almeida, e estratégia no combate a problemas de solidão e isolamento.
- Políticas atractivas de fixação de jovens casais.

### **3.5.2.2 INVESTIDORES**

- Integração de preocupações ambientais e Sociais nas empresas
- Empresas de carácter inovador e competitivo dada a posição geográfica do Concelho de Almeida, nomeadamente a vila de Vilar Formoso.
- Aposta na inovação Aberta
- Produção e comercialização dos produtos de natureza tradicional, e cultural
- Adequada qualificação de recursos humanos
- Oferta de Formação continua
- Forte interacção com as actividades de investigação desenvolvidas pelas Universidades.
- Serviço publico eficiente de apoio ao empresário.

### **3.5.2.3 TURISTAS**

- Complemento de produtos turísticos com turismo saudável (ex: Termas da Fonte Santa; BTT; Equitação)
- Revitalização de espaços rurais , com novos produtos e Serviços , bem estar, sossego e desporto. (Ex: Criação de Turismo Rural)
- Novos empregos e fontes de rendimento (Agricultura Biológica)
- Oferta eficiente dos Serviços de Informação
- Apoio/ Acolhimento local do visitante
- Região sensorial- Turismo de experiências e Tradições (Utilizando edifícios e equipamentos da Câmara).

### **3.5.2.4 MERCADOS DE EXPORTAÇÃO**

- Maior abrangência do conhecimento do território e dos seus produtos a nível nacional e internacional

- Utilização dos meios de comunicação como sendo uma grande vantagem na divulgação do concelho, e dos seus produtos e Serviços
- Sendo os Centros comerciais um dos locais com maior afluência e frequentados por população de diversas camadas etárias

### **3.5.2.5 EVENTOS DE INICIATIVAS PUBLICAS OU PRIVADAS**

- Realização de congressos sobre vários temas actuais e importantes para atrair personalidades e entidades ao concelho
- Sendo um concelho da raia com tradições, seria uma mais valia realizar eventos no sentido de promover as vivências tradicionais
- Captação/fixação de jovens licenciados
- Criação de parques de investimento tecnológico será uma mais valia ao concelho, através do novo quadro de financiamento QREN 2014/2020.

### **3.5.2.6 ORGANIZAÇÕES SECTORIAIS**

- Concelho de Almeida (nomeadamente a vila de Vilar Formoso), como referência em domínios empresariais e com entidades de referência localizadas no território.
- Concelho dinâmico com um calendário de eventos de formação e partilha de conhecimento especializado nos sectores de actividade estratégicos.
- Concelho aberto e com forte capacidade de atracção de conhecimento – plataforma de transferência á escala nacional , integrado em redes europeias.
- Promoção de Almeida e Vilar Formoso em canais de grande impacto na procura - televisão, programas de viagens, revistas da especialidade, integração de ofertas em instrumentos de divulgação como escapadinhas de fim de semana, pacotes turísticos.
- Fins de semana á descoberta destas duas vilas raianas, com promoção á escala de operadores e meios de comunicação social

### **3.5.3 VISÃO**

Definir uma estratégia de marketing territorial não é um exercício isolado, é um exercício de estruturação de opções de desenvolvimento, tomadas ao longo de vários anos. Estas opções vão nortear os condicionalismos e as potencialidades do território e dos seus recursos humanos. Assim, para que exista maior competitividade, e coesão face aos desafios globais é necessário definir uma orientação para promoção, divulgação do concelho de Almeida para os segmentos

anteriormente identificados. A visão prospetiva<sup>76</sup> para estas vilas tem como horizonte 2020 em que se espera um concelho mais atrativo para os atuais e futuros residentes e investidores, através de uma maior promoção e desenvolvimento económico e turístico. Um território com maior qualidade de vida, um polo de atração de investimento com oferta de emprego, com sustentabilidade social, económica, cultural, salvaguardando e valorizando os seu património cultural e histórico e atraindo turistas nacionais e estrangeiros. A Visão preconizada pode ter o seguinte mote: Almeida Estrela .... Ou pensar em um novo....

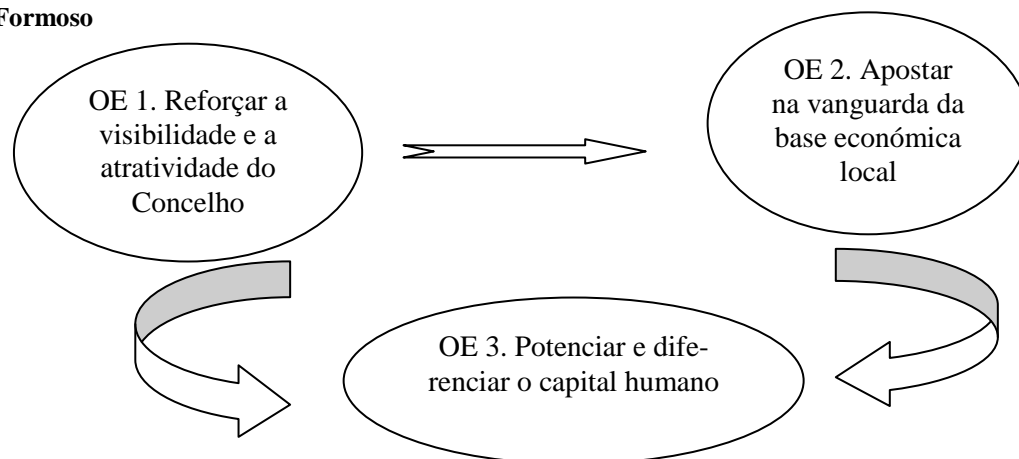
### 3.5.4 MISSÃO

A Missão corporiza a Visão definida no sentido em que Almeida e Vilar Formoso afirmar o tecido económico, como alavanca para as transformações territoriais, aproveitando as melhores práticas/oportunidades para dar resposta ao seu público alvo, residentes, turistas/visitantes e investidores, de modo a conseguir num modelo de proximidade com enfoque na melhoria da qualidade de vida dos seus utentes.

### 3.5.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos que sustentam a visão e a missão anteriormente formulados para o Marketing Territorial de Almeida são os seguintes:

**Figura 18- Objectivos estratégicos de marketing territorial para as Vilas de Almeida e de Vilar Formoso**



Fonte: Adaptado do “Relatório final; Plano de Marketing Territorial para o Concelho de Águeda”-Programa de Inovação, Competitividade e Promoção do Concelho de Águeda”.

Para cada objetivo estratégico (OE) foram elencados os seguintes objetivos específicos:

<sup>76</sup> Na perspetiva de Michel Godet (1987), o fundamento básico da prospetiva assenta na premissa de que os futuros são múltiplos e incertos.

### OE 1. Reforçar a visibilidade a atractividade do concelho

<b>Estruturar e comunicar os benefícios do território para as opções de viver, investir e visitar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estruturar a oferta territorial que vá ao encontro dos atributos valorizados pelo público alvo</li> <li>-Comunicar a oferta territorial junto dos segmentos alvo</li> <li>-Disponibilizar plataformas de informação com conteúdos de informação para o público alvo</li> </ul>
<b>Incentivar a vertente económica através da valorização do concelho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Valorizar as empresas para qualificar e valorizar o território</li> <li>- Promover o tecido empresarial equilibrado e diversificado para criar cadeias de valor</li> <li>-Utilizar de forma sustentável os recursos naturais aproveitando-os como fontes de energia</li> <li>-Promover eventos que impulsionem o turismo de negócios</li> </ul>
<b>Imprimir força nas singularidades que o território tem que ainda não foram desvendadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diversificar os produtos oferecidos de modo a que correspondam às múltiplas motivações dos turistas</li> <li>-Melhorar a imagem e qualidade dos espaços de lazer (jardins)</li> </ul>

### OE 2. Apostar na vanguarda da base económica local

<b>Promover o território como um laboratório vivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Promover a lógica de inovação aberta para responder às exigências de mercado e aumentar a competitividade de mercado</li> <li>-Incentivar a capacidade empreendedora dos jovens em início de actividade</li> <li>-Criar mecanismos para atrair iniciativas empresariais externas em processo de início/relocalização/ expansão da actividade (Com preocupações ambientais)</li> </ul>
<b>Promover a transferência de conhecimento entre tecido empresarial, investigação, Ensino e autarquia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reforçar a actividade de iniciativas locais que compõem a estrutura empresarial ( Ex: actividades de networking)</li> <li>-Promover formas de cooperação entre as empresas locais e o sistema de ensino e investigação (Formação profissional e ensino superior ou outras entidades produtoras de conhecimento)</li> <li>-Desenvolver serviços públicos orientados para o empresário/ investidor</li> </ul>



### OE 3. Potenciar e diferenciar o capital humano

<b>Promover uma cidadania participativa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Promover uma atitude de cidadania participativa e o recurso normal às TIC</li><li>-Promover uma maior interacção entre o núcleo de ensino superior (Instituto Politécnico da Guarda) e o tecido empresarial numa lógica de complementaridade</li></ul>
<b>Valorizar a área cultural como potencial para diferenciar o capital humano</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Desenvolver uma estratégia cultural baseada na cooperação entre os agentes concelhios (agendas, promoção, resultados, etc)</li><li>-Valorizar o potencial , valorizando tradições e reinventá-las no contexto contemporâneo</li></ul>

## 3.6 MARKETING MIX

### 3.6.1 INTRODUÇÃO

A estratégia de marketing mix é tradicionalmente construída a partir das quatro variáveis conhecidas de 4 P (produto, preço, promoção e distribuição). Em primeiro lugar, há que organizar a oferta (P-Produto), o turismo. Num concelho eminentemente de cariz histórico, existe a necessidade de articular e negociar com outras entidades, por exemplo a associação das aldeias históricas, por um lado e por outro lado, com as entidades competentes dos nosso vizinhos espanhóis de modo a estabelecer protocolos. São exemplos, os Territórios do Côa e o consorcio transfronteiriço de ciudades amuralhadas<sup>77</sup>. Este consórcio resulta da cooperação fronteiriça que Ciudad Rodrigo e Almeida mantém, cuja principal missão é eliminar o efeito de fronteira e transformar a linha que delimita ambos países em um elemento de união e desenvolvimento. Para isso, o Consórcio enfatiza as características convergentes dos espaços espanhol e português para a partir delas trabalhar conjuntamente. Entre estas características resalta de maneira especial o património histórico de conotações defensivas representadas fielmente pelos recintos amuralhados abaluartados, que identificam as cidades de Almeida e Ciudad Rodrigo. Este rico património é o ponto de partida do Consórcio constituindo o eixo a partir do qual se estrutura a rota turística “Cidades Amuralhadas”. A sede do consorcio encontra-se em Ciudad Rodrigo. A construção de um produto base é a condição para a promoção do território, relativamente aquilo que existe (P-promoção), e sobre a forma como essa informação e o próprio produto deverão chegar aos “clientes” (P- distribuição). O P- preço contém implicações distintas consoante o segmento a que se destina. Assim, no que se refere aos segmentos identificados, este reflete obrigatoriamente a política individual das empresas e promotores presentes no território mas é também resultado

<sup>77</sup> <http://www.ciudadesamuralladas.com/ptpresentacion.htm>

das opções estratégicas municipais. As autarquias e outras entidades locais têm uma influência decisiva na regulação de preços da oferta turística, residencial e empresarial. Tratando-se de um plano de marketing promovido por uma entidade pública, a intervenção ao nível de preço é limitada pela intervenção da oferta privada. Portanto, a partir não são definidos quaisquer preços.

### 3.6.2 PLANO DE ACÇÃO

O plano de ação definido do marketing mix envolve a realização de 11 ações e sub-ações, organizadas em termos da política dos 3 P: produto, promoção e distribuição. A implementação do plano de marketing deve ser realizada em termos globais no que se refere a públicos-alvo, uma vez que algumas ações assumem uma natureza transversal.

As ações a desenvolver são as seguintes:

**Quadro 20 - Ações a desenvolver**

	<b>Ação/Sub-Ação</b>	<b>Marketing-Mix</b>
<b>1</b>	Branding Almeida: criar uma imagem comum para a comunicação do concelho de Almeida (Vilar Formoso e Almeida)	Promoção
<b>2</b>	Gabinete de comunicação e divulgação do concelho de Almeida (Vilar Formoso e Almeida)	Produto Promoção Distribuição
<b>3.</b>	Suportes de comunicações digitais	Distribuição
<b>3.1</b>	Guia Móvel para o concelho de Almeida	Distribuição
<b>3.2</b>	Placards informativos digitais nas duas maiores vilas do concelho	Distribuição
<b>4</b>	Pacotes turísticos-Almeida e Vilar Formoso	Produto
<b>5</b>	Bolsa para captação de novos residentes	Produto
<b>6</b>	Programa de formação e qualificação de recursos humanos	Produto
<b>7</b>	Campanha de Marketing Interna	Promoção
<b>8</b>	Apoio para jovens casais que queiram ter filhos	Produto
<b>9</b>	Programa de dinamização do comércio Local	Produto

Fonte: Adaptado do “Relatório final; Plano de Marketing Territorial para o Concelho de Águeda”-Programa de Inovação, Competitividade e Promoção do Concelho de Águeda”.

As ações descritas pretendem dar resposta à implementação dos objetivos estratégicos.

<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Macro Segmentos</b>	<b>Ações previstas</b>								
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
<b>OE 1. Reforçar a visibilidade e a atratividade do concelho</b>	Residentes	**	**	*	**	***	***	***	***	***
	Investidores	***	**	***	***	***	***	***	***	***
	Turistas	***	***	***	***	*	*	*	*	***
	Organizações setoriais	***	**	***	**	***	**	***	**	**
	Residentes	*	*	*	***	***	***	***	***	***

<b>OE 2. Apostar na vanguarda da base económica local</b>	Investidores	***	***	***	***	***	***	***	***	***
	Turistas	***	*	***	***	*	*	*	*	***
	Organizações setoriais	***	**	***	**	**	**	**	**	**
<b>OE 3. Potenciar e diferenciar o capital humano</b>	Residentes	***	***	*	**	***	***	***	***	***
	Investidores	***	***	***	***	***	***	***	***	***
	Turistas	*	*	***	***	*	*	*	*	***
	Organizações setoriais	**	*	***	**	**	**	**	**	**

Legenda: Alto Impacto \*\*\* Médio Impacto \*\* Menor Impacto \*

As ações específicas a desenvolver no âmbito dos vetores referidos são apresentadas seguidamente:

Ação 1	Branding Almeida: Criar uma imagem comum para a comunicação do concelho	
Promoção		
<p><b>Mensagem a transmitir:</b>  Uma imagem, uma promoção para públicos alvos</p>		
	Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estruturar a oferta para responder aos atributos mais valorizados pelos diferentes segmentos alvo.</li> <li>Comunicar a oferta territorial junto dos segmentos alvo.</li> </ul>
	Descrição	A criação de uma imagem para a comunicação do concelho deve ser a primeira das etapas. Esta imagem será uma estratégia de promoção e divulgação do destas duas vilas do concelho de Almeida. A ideia principal é o território patrimonial, cultural e empresarial que aposta na qualidade de vida através da cultura, desporto, qualificação do espaços verdes e dos espaços rurais.
	Atividade	Elaboração de manual publicitário com a promoção do território , a nível empresarial, cultural, desportivo, e de saúde.
	Entidade a envolver	Câmara Municipal de Almeida

Ação 2		
Produto Promoção Distribuição	Gabinete de comunicação e divulgação do Concelho de Almeida	
Mensagem a transmitir: Interlocutor da comunicação e divulgação do concelho de Almeida		
	Objectivos específicos	-Estruturar a oferta para responder aos atributos mais valorizados pelos diferentes segmentos alvo.  -Comunicar a oferta territorial junto dos segmentos alvo.  -Disponibilizar plataformas de informação ricas em conteúdo e estruturadas de acordo com segmentos de mercado.
	Descrição	Para a promoção das duas vilas do concelho de Almeida, deverá existir uma concentração centralização de esforços, de organização das entidades envolvidas.  Propõe-se a criação de um gabinete de comunicação e divulgação de Almeida, que deverá ser uma estrutura pequena, que não implique elevados recursos á autarquia.
	Atividades	Este projecto prevê a contratação de um técnico para a gestão do projecto, com competências de marketing e comunicação social.
	Atividades	-Concentração de esforços no sentido de implementação do “Plano de Marketing para as duas principais vilas do concelho de Almeida”.  -Divulgação de material promocional, junto dos agentes locais e regionais.  -Coordenação de esforços com o técnico de implementação/ manutenção do site da autarquia.  - Criação de uma página no facebook “Almeida Viva”, de modo a existir uma concentração de informação numa só plataforma , para não existir

		<p>dispersão da informação.</p> <p>-Fornecer com regularidade mensal informação/ conteúdos actualizados e adequados para as entidades regionais de suporte incluindo as páginas</p> <p>www.turismo.guarda.pt, www.turismoserradaestrela.pt</p> <p>- Articulação com parceiros locais para a coordenação de actividades de promoção.</p> <p>- Monitorização das actividades de marketing.</p>
	<b>Entidade a Envolver</b>	Câmara Municipal de Almeida

Ação 3		
Distribuição	Suportes de comunicação digitais de Almeida e Vilar Formoso	
Mensagem a transmitir: Facilidade e simplicidade de acesso á informação .O residente, o turista e o investidor -três públicos, três suportes comunicacionais numa só plataforma.		
	Objectivos específicos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estruturar a oferta territorial para responder aos atributos mais valorizados do publico-alvo</li><li>• Comunicar a oferta territorial, junto dos segmentos alvo.</li><li>• Disponibilizar plataformas digitais de informação ricas em conteúdo e estruturadas de acordo com o segmento de mercado.</li></ul>
	Sub ações	<ul style="list-style-type: none"><li>- Placards informativos digitais nas duas vilas do concelho.</li><li>- Guia móvel para o concelho de Almeida – Aplicação (APP) , para telemóveis.</li></ul>
	Entidade a envolver	Câmara Municipal de Almeida

<b>Sub ação 3.1</b>	
<b>Distribuição</b>	<b>Placards informativos digitais nas duas maiores vilas do concelho</b>
<b>Descrição</b>	<p>A estratégia de e-marketing assenta na criação de informação turística/informativa em forma de placards digitais, constituindo uma forma de referência das dinâmicas do concelho (para viver ;investir; visitar).</p> <p>A preocupação fundamental responder às necessidades do utilizador ao longo do processo de procura , selecção da informação referente a actividades nestas duas vilas do concelho.</p> <p>A disponibilização da informação deverá ter em conta os diversos públicos alvos, para que se sugere a seguinte organização:</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Vilas de Almeida e Vilar Formoso</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Viver</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Investir/Inovar</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Visitar</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">O que fazer?</div> </div> <p>Em cada quadrado poderão os utilizadores ter toda a informação de que necessitam para conhecerem estas duas vilas raianas.</p>
<b>Atividades</b>	<p>-Dar a conhecer este tipo de projectos através de campanhas.</p> <p>-Realizar um dossier digital que sistematize a informação dos conteúdos dos placards digitais para permitir o acesso á informação procurada pelos turistas; residentes ; investidores e organizações sectoriais.</p> <p>-Actualizar regularmente a informação contida neste tipo de projecto.</p> <p>- Promover campanha de lançamento da aplicação.</p>
<b>Entidades a envolver</b>	Turismo da serra da Estrela; associações culturas e desportivas; empresas de fornecimento deste tipo de placards.
<b>Entidade a envolver</b>	Câmara Municipal de Almeida.

<b>Sub ação 3.2</b>	<b>Guia Móvel para o Concelho de Almeida (APP) para Telemóveis</b>
<b>Distribuição</b>	
<b>Descrição</b>	<p>Paralelamente ao desenvolvimento dos placard digitais, deverá ser desenvolvida uma aplicação (APP) gratuita para terminais iPhone , Blackberry OS e Android com o Guia móvel para estas duas vilas do Concelho de Almeida.</p> <p>Esta solução Mobile deve assumir-se como parte integrante da comunicação, promoção e negócio do concelho nas suas três vertentes :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) O cidadão que rapidamente quer consultar contactos uteis, ou aceder ao calendário de eventos ;</li> <li>2) O turista que pode consultar mapas, informação e ver imagens</li> <li>3) O investidor que pode identificar as parcerias e oportunidades</li> </ol> <p>-As organizações sectoriais que passam a conhecer a actividade/eventos da câmara para posteriormente conhecerem as suas oportunidades, para se envolverem em toda essa actividade , trabalho da autarquia.</p>
<b>Atividades</b>	<p>Este projecto implica :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaborar um dossier digital que sistematize toda a informação dos conteúdos dos placards para permitir que residentes, turistas , investidores e organizações sindicais tenham acesso a todos os ativos destas duas vilas do concelho.</li> <li>-Promover campanhas de lançamento da aplicação</li> <li>-Parcerias com operadoras de telecomunicações no sentido de facilitar o acesso a este tipo tecnologia, fornecendo os apoios necessários e em contrapartida estas empresas teria a garantia de publicidade por parte da autarquia de Almeida.</li> <li>-Atualizar regularmente os conteúdos da APP</li> </ul>
<b>Entidades a executar</b>	-Associações culturais e desportivas;IPSS;Empresas de alta tecnologia
<b>Entidade a envolver</b>	Câmara Municipal de Almeida

Ação 4	Pacotes turísticos de Almeida	
Produto		
Mensagem a transmitir: Um concelho a descobrir adaptado para todos os públicos		
	Objectivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estruturar a oferta territorial para responder aos atributos mais valorizados pelos diferentes segmentos alvo.</li> <li>Melhorar a imagem e qualidade do espaço urbano e dos serviços de restauração, comércio, hotelaria, entretenimento e animação do concelho.</li> </ul>
	Descrição	<p>A criação de roteiros temáticos é fundamental para a estruturação da oferta turística do concelho, valorizando a diversidade existente.</p> <p>A criação ou estruturação de roteiros deverá ter base padrões de qualidade elevada e informação cuidada e pormenorizada, estabelecendo-se uma rotura ao que se tem vindo acontecer no concelho.É necessário ter em consideração os roteiros pré existentes.</p>
	Atividades	<p>-Criação de roteiros turísticos, envolvendo os principais polos de atracção existentes no concelho, designadamente, património, equipamentos de lazer e circuitos pedestres, hotelaria e restauração.</p> <p>-Criação de roteiros turísticos dirigidos aos diferentes segmentos alvo:</p> <p>1) Saúde e bem estar (publico idoso); aventura (jovens);</p> <p>2) Diversão (família). Estes roteiros devem ser realizados para todo o tipo de idades, mas deverão estar desenhados para as necessidades dos segmentos alvos referidos.</p>



Ação 5	Bolsa para captação de novos residentes	
Produto		
Mensagem a transmitir: Informação permanente sobre os potenciais residentes no Concelho de Almeida		
	Objectivos específicos	<ul style="list-style-type: none"><li>-Estruturar a oferta territorial para responder aos atributos mais valorizados do público alvo.</li><li>-Comunicar a oferta territorial, junto dos segmentos alvo.</li><li>-Disponibilizar plataformas digitais de informação ricas em conteúdo e estruturadas de acordo com o segmento de mercado.</li><li>-Promover uma atitude de cidadania participativa e o recurso normal às TIC.</li></ul>
	Descrição	<ul style="list-style-type: none"><li>-Este projecto gerido através de uma parceria entre o Gabinete de Comunicação e Divulgação e o serviço de gabinete de Gestão Estratégica, tem por fim criação e gestão permanente de uma bolsa para captação de residentes.</li></ul>
	Atividades	<p>O projecto prevê :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Criação de uma base de dados onde conste a oferta de imóveis no concelho para arrendar / comprar, para jovens casais, famílias, pessoas activas solteiras e seniores. Este trabalho é realizado juntamente com parcerias de imobiliárias da região.</li><li>-Criação de um simulador, na página da internet da autarquia, o qual possibilita que um residente ou possível residente identifique:</li><li>-Imóveis para comprar/arrendar</li><li>-Incentivos fiscais</li></ul>
	Entidades a envolver	Câmara Municipal de Almeida

Ação 6	Programa de formação e qualificação de recursos humanos	
Produto		
Mensagem a transmitir: Promoção do capital empresarial e o saber fazer		
	Objectivos específicos	-Promover uma atitude de cidadania participativa e o recurso normal às TIC.  -Promover uma maior interação entre o Ensino superior e o tecido empresarial numa lógica de complementaridade.  - Incentivar a capacidade empreendedora dos jovens em início de actividade.
	Descrição	-Os níveis de formação e qualificação da população ativa constituem um dos principais obstáculos á implementação de um Plano de Marketing, e á consolidação de uma imagem local associada a factores de inovação. Assim sendo, é necessário haver um programa de formação e qualificação que reforce as competências dos recursos humanos nos seguintes domínios:  1) Setores do turismo, serviços, comércio e industrias  2) Promover percursos de formação que facilitem a integração de activos qualificados no mercado de trabalho.  3) Incentivo á formação continua  4) Estímulo á adaptação de activos a novas ofertas de trabalho, mais qualificado  5) Criação de parcerias entre os agentes económicos e a autarquia.
	Atividades	Este projecto envolve as seguintes ações:  -Plano de formação contínua.  - Elaborar um diagnóstico detalhado das necessidades de formação e qualificação.  - Criação de cursos de formação continua a leccionar no concelho, que respondam a necessidades evidenciadas pelos sectores comercial, empresarial com um modelo de for-

		<p>mação inovador, definido com base em experiências europeias positivas e cujo plano curricular seja definido com a participação das empresas e das instituições de ensino.</p> <p>-Definir competências de formadores /intervenientes nas acções que possam envolvermos quadros de empresas e consultores experientes.</p>
	<b>Entidade a envolver</b>	Câmara Municipal de Almeida

Ação 7	Campanha de marketing Interna	
Produto		
<p><b>Mensagem a transmitir:</b></p> <p>A cultura como componente de aproximação entre residentes e empresas</p>		
	<p><b>Objectivos específicos</b></p>	<p>-Desenvolver uma estratégia para o concelho baseada na cooperação entre os agentes económicos.</p> <p>-Valorizar tradições e reinventá-las no contexto contemporâneo.</p>
	<p><b>Descrição</b></p>	<p>- Paralelamente á construção da imagem externa é importante a definição interna de um sentimento de pertença ao concelho, através de um canal informal, que todos sintam que têm uma voz activa e que podem fazer propostas sobre o rumo de desenvolvimento. Este projecto visa criar debates em plataforma entre os agentes locais com o objectivo de promoverem acções concertadas e em parceria.</p> <p>- Perspectiva-se a criação da “Rede de parceiros das duas maiores vilas de Almeida-REPMVA” Pretende-se que esta rede constitua um meio privilegiado de partilha de informação, e opinião relativamente á gestão social, cultural económica das 2 vilas de Almeida. Deste modo, abre-se o caminho para a integração de iniciativas de valor acrescentado para o concelho, nomeadamente de promoção destas duas vilas.</p>
		<p>- Criação da campanha Almeida REPMVA, com divulgação juntos dos</p>

	<b>Atividades</b>	residentes locais.  -Realização de duas sessões de sensibilização anuais com o intuito de expor e comentar as opiniões e informações expostas na partilha da “Rede de parceiros das duas maiores vilas de Almeida-REPMVA”, de modo a mostrar e comentar.
	<b>Entidade a executar</b>	Agentes económicos/desportivos e culturais locais.
	<b>Entidades a envolver</b>	-Câmara Municipal de Almeida  -Turismo de Portugal  -Empresas:Hotelaria; restauração, taxistas e comerciantes locais

Ação 8	Incentivos a casais jovens	
Produto		
<p><b>Mensagem a transmitir:</b></p> <p>Numa zona do interior dos pais é urgente incentivar o aumento da natalidade</p>		
	Objectivo específico	-Alterar a realidade que se tem vindo a verificar nos últimos, que é a realidade do interior do país, aumentando a natalidade.
	Descrição	Dada a localização geográfica do concelho de Almeida, onde existe um aumento do envelhecimento da população e onde casais jovens são cada vez em menor número, é necessário fixar as camadas jovens e também incentivar ambos os segmentos da população a aumentar o número de filhos.
	Atividades	<p>- Divulgação e promoção do aumento da natalidade através de campanhas e de apoios concedidos pela autarquia.</p> <p>-Criar condições de atractividade no concelho , para a camada jovem se fixar.</p> <p>-Apoio monetário e outros (ajudas /informaçõesde carácter social), concedido pela autarquia.</p>
	Entidades a envolver	<p>-Câmara Municipal de Almeida</p> <p>-Segurança Social de Almeida e Vilar Formoso</p>

Ação 9	Programa de dinamização comercial	
Produto		
Mensagem a transmitir: Comprar no comércio local de Almeida e Vilar Formoso significa maior qualidade de vida para todos		
	Objectivo específico	<ul style="list-style-type: none"><li>-Promover o tecido empresarial equilibrado e diversificado com potencial para criar cadeias de valor;</li><li>-Melhorar a Imagem e qualidade do espaço rural e dos serviços de restauração, comércio, hotelaria, entretenimento e animação do concelho;</li><li>-Diversificar os produtos oferecidos que correspondam às múltiplas motivações dos turistas;</li><li>-Alcançar a notoriedade pela realização de eventos de escala nacional e internacional.</li><li>-Promover a lógica de Living Lab (Inovação aberta), para responder às exigências de mercado e aumentar a competitividade das empresas.</li></ul>
	Descrição	<p>O programa de dinamização do comércio local tem por base a valorização dos espaços comerciais destas duas vilas do concelho. Agregar imagem e esforços enquanto se cria uma imagem pública positiva é o grande objectivo operacional. Conceitos como proximidade, tradição, inovação devem ser aliados através de acções que procuram a satisfação continua dos clientes.</p>
		<ul style="list-style-type: none"><li>-Criar uma marca e campanha de merchandising com a marca do comércio local das vilas de Almeida e de Vilar Formoso.</li><li>-Lançar uma campanha “Compre em Almeida ou Vilar Formoso , onde está mais perto de si”, em parceria com as entidades culturais do concelho, a qual deverá consistir em eventos culturais periódicos/mensais no espaço publico.</li><li>-Promover workshops para qualificar serviços de atendimento e animação do comércio lo</li></ul>

		cal.  -Agregar e sistematizar a oferta local de todos os estabelecimentos comerciais e integrar no website;placards digitais e aplicação de telemóvel. Esta componente deverá constar a definição online da localização de cada espaço comercial e a definição de mapas com circuitos preferenciais; Estes mapas deverão demonstrar o tempo percorrido ente os vários estabelecimentos é reduzido e induz uma maior qualidade de vida.
	<b>Entidade a executar</b>	-Associação Comercial da Guarda -Nerga
	<b>Entidade a envolver</b>	-Câmara Municipal de Almeida -Comércio Local

Fonte: Adaptado do “Relatório final;Plano de Marketing Territorial para o Concelho de Águeda”-Programa de Inovação ,Competitividade e Promoção do Concelho de Águeda”.

### 3.6.3 CALENDÁRIO

Na tabela seguinte apresenta-se o calendário de implementação das ações e sub - ações previstas

**Tabela 1 Calendário das ações e sub-ações do marketing mix**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	1T	2T	3T	4T
1.Branding Almeida: criar uma imagem comum para a comunicação do concelho				
2.Gabinete de comunicação e divulgação do concelho de Almeida				
3.Suportes de comunicação digitais de Almeida e Vilar Formoso				
3.1 Placards informativos digitais nas duas maiores vilas do concelho				
3.2 Guia móvel (APP) para telemóveis				
4.Pacotes turísticos				
5.Bolsa para captação de novos residentes				
6.Programa de formação e qualificação de recursos humanos				
7.Campanha de marketing interno				
8.Apoio para incentivar os casais jovens a terem filhos				
9.Programa de dinamização comercial				

Fonte: Elaboração própria.

### **3.6.4 PRESSUPOSTOS DE COMUNICAÇÃO E MONITORIZAÇÃO DE RESULTADOS**

#### **3.6.4.1 INTRODUÇÃO**

O Plano de Marketing Territorial será bem sucedido se as ações veiculadas forem efetivamente implementadas e se a sua comunicação for assertiva junto dos públicos alvo. Devem ser utilizados meios de comunicação diversificados, de acordo com os objetivos de atração e respetivos públicos-alvo, que permitam uma boa publicitação, monitorização e acompanhamento da implementação do projeto.

Nos pontos seguintes, apresentam-se os objetivos, público-alvo, pressuposto base, sistematização dos atuais meios de comunicação e propostas de ação para a comunicação e monitorização do plano de marketing das Vilas de Almeida e de Vilar Formoso. Neste plano respondem-se às questões, para quem comunicar (quem?), como se quer comunicar (como?) e o conteúdo da mensagem (o quê?). A comunicação contém elementos como a marca gráfica (logótipo), a organização visual, as cores e layout das peças gráficas (publicações, publicidades, website, relatórios, brochuras, etc.), elementos verbais (slogans, tags, teasers), valores, posicionamento, comunicações internas e externas, ambiente de trabalho, atendimento ao público, diferenciação visual dos serviços prestados. Uma comunicação eficaz contribui para a coesão do território, os utilizadores do território estabelecem um melhor entendimento das prioridades e objetivos das partes interessadas, impulsionando um ambiente onde os cidadãos são informados e convidados a participar nos processos de tomada de decisão. O território afirma-se mais atrativo para quem queria nele viver, investir e visitar.

As propostas a seguir apresentadas visam assim melhorar não só a comunicação das vilas de Almeida e Vilar Formoso para o exterior, mas também a comunicação interna.

#### **3.6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DOS PRESSUPOSTOS DE COMUNICAÇÃO E MONITORIZAÇÃO**

- Promover e divulgar o projecto tendo em linha de conta o tipo de atividades e ações a desenvolver com o público-alvo;
- Sensibilizar a opinião pública para o papel do marketing territorial;
- Garantir a atualização de informação, gestão e execução do Plano de Marketing Territorial.

### **3.6.4.3 TARGET (QUEM?)**

Como público-alvo do plano de comunicação, distinguem-se dentro dos segmentos apresentados:

- Públicos prioritários - Pessoas ou entidades com maior afinidade e proximidade com estas duas vilas raianas.
- Públicos secundários - Pessoas ou entidades com pouca ou mesmo sem afinidade com estas duas vilas raianas.

Os públicos prioritários, englobam:

- Residentes locais- (jovens universitários, população qualificada em idade ativa, população qualificada (agregados familiares), população que valoriza o contacto com a natureza, população idosa)
- Agentes locais -(associações culturais, IPSS, entre outros)
- Comunidade escolar
- Trabalhadores locais (mas que não residem no concelho)
- Investidores/empresários locais

Os públicos secundários, incluem:

- Residentes na envolvente do concelho
- Futuros investidores (nacional, regional, internacional)
- Visitantes/turistas de Almeida e Vilar Formoso
- Potenciais residentes
- Organizações sectoriais
- Mercados de exportação
- Eventos de iniciativa pública e/ou privada

### **3.6.4.4 BRANDING TERRITORIAL: PRINCÍPIOS BASE**

O branding envolve análise de necessidades dos stakeholders no sentido de serem asseguradas inter-relações com vantagens competitivas, aumentando assim a atratividade e a competitividade do território e gerando um ciclo virtuoso entre “expectativa, ação e satisfação”. O objetivo é conseguir gradualmente progredir nas quatro fases comportamentais da marca junto do público e que revelam uma maturação da ligação do cliente ao território (notoriedade, familiaridade, confiança e compromisso).



Com base nesta contextualização assumem-se como princípios:

- Utilização seletiva de meios de comunicação, com especial enfoque na web para implementação de uma estratégia de “marketing viral”(1) ;
- Integração da identidade/branding Almeida e Vilar Formoso em todos os eventos e atividades relacionadas com o concelho realizadas dentro e fora dele – familiaridade com a imagem e associação mental direta .
- Integração de informação e imagem de marca em plataformas de apoio ao público-alvo, garantindo uma maior acessibilidade à informação;
- Realização de ações de informação (seminários, reuniões, sessões de participação, etc)<sup>78</sup>
- Implementação de banners na net e imprensa, cartazes, placards e outdoors;
- Criação e permanente atualização do website com informação em português, inglês e espanhol – garantia da acessibilidade universal à informação .
- Criação de layouts para brochuras e roteiros turísticos – imagem comum;
- Divulgação de informação no boletim municipal newsletter e jornais locais.

#### **3.6.4.5 CANAIS DE COMUNICAÇÃO DE ALMEIDA E VILAR FORMOSO UTILIZADOS**

- **Website da Câmara Municipal de Almeida - [www.cm-almeida.pt](http://www.cm-almeida.pt)**

A Câmara Municipal de Almeida faz a gestão e atualiza em permanência o seu website. No website são apresentados como principais ferramentas de apoio ao residente local, “Serviços online”, que disponibilizam um conjunto de serviços próprios, com funcionalidades públicas, nomeadamente atas das reuniões e informações de natureza diversa para o público em geral, munícipes e turistas.

- **Press Releases**

O município envia press releases para os diversos meios de comunicação locais, nomeadamente, o jornal A Guarda; jornal da Beira Interior; Gazeta Rural; Onda Cero e Rádio Fronteira.

- **Wikipédia**

As Vilas de Vilar Formoso e Almeida encontram-se no wikipédia com a apresentação dos seguintes elementos: freguesias, geografia física e economia, história, demografia, património, tradições, artes (música, teatro e artes plásticas), gastronomia, feriado municipal, geminações e referências.

---

<sup>78</sup> Técnicas de marketing que exploram as redes sociais pré-existentes para produzirem aumentos exponenciais do conhecimento de uma marca, com processos similares à extensão de uma epidemia.

- **Website das Aldeias Históricas-[www.aldeiashistoricasdeportugal.com](http://www.aldeiashistoricasdeportugal.com)**

Neste website, Almeida tem para oferecer ao visitante, juntamente com outras Aldeias/Vilas históricas como: Belmonte; Castelo Mendo (Concelho de Almeida); Castelo Novo; Castelo Rodrigo; Idanha-A-Velha; Linhares; Marialva; Monsanto; Piodão; Sortelha e Trancoso, a história, o património, o alojamento, a restauração, os espaços culturais, lojas, serviços e rota de percursos a percorrer.

#### **3.6.4.6 AÇÕES DE COMUNICAÇÃO A EMPREENDER EM CONTÍNUO**

As ações de comunicação apresentadas integram três objetivos distintos:

Objetivo 1: Divulgar a existência do Plano de Marketing Territorial das duas Vilas:

- Apresentar o projecto aos órgãos de comunicação social;
- Realizar ações de apresentação do projecto à comunidade Almeidense e Vilar Formosense.

Objetivo 2: Reformular os meios de comunicação atualmente utilizados pelo município:

- Identificar áreas no website da autarquia que necessitam de ser atualizadas
- Organizar os projetos de participação pública, adicionar a subpágina “serviços de apoio à participação pública” ao website da autarquia, e criação do serviço SMS Almeida
- Criar uma Plataforma de Apoio à Discussão Pública e posteriormente a sua divulgação
- Melhorar divulgação dos serviços “online” - enviar mensagens aos residentes locais.
- Atualizar informação no website do Turismo do Centro

Objetivo 3: Comunicar e monitorizar os projetos do Plano de Marketing Territorial com base no plano e ação de marketing.

Sugerem-se as seguintes ações de comunicação, designadas por destinatários (quem), meios/suportes (como) e modelo de implementação (o quê):

**Quadro 21-Ações de ações de comunicação**

Quem?	Como?	O quê?
Residentes, Investidores, Visitantes, Organizações sectoriais; Mercados de exportação eventos de iniciativa publica e privada.	Website	Organizar a informação pelos seguintes macro segmentos alvo: residentes, investidores, turistas; mercados de exportação, organizações sectoriais e eventos de iniciativa publica e privada.
Residentes, investidores, visitantes, organizações setoriais; mercados de exportação eventos de iniciativa publica e privada	Publicitar o website nas redes sociais	Encorajar a geração de conteúdos pelos utilizadores.
Residentes, investidores, visitantes, organizações setoriais; mercados de exportação eventos de iniciativa publica e privada	Actualização do website trimestralmente	Trimestralmente
Residentes, investidores, visitantes, organizações sectoriais; mercados de exportação eventos de iniciativa publica e privada	Brochuras bilingue	Organizar a informação pelos seguintes macro segmentos alvo: residentes, investidores, turistas; mercados de exportação, organizações sectoriais e eventos de iniciativa publica e privada.
Turistas/Visitantes	Disponibilizar uma plataforma para descarregar a aplicação para telemóveis	A plataforma deverá conter a explicação da aplicação; enquadramento do projecto; download da aplicação; contactos; equipa.
Turistas/Residentes	Criar roteiros turísticos para diferentes públicos alvos	Organizar a informação turística.
Turista/visitantes e residentes	Webiste Turismo do Centro	Promover os roteiros turísticos.

Turista/visitantes e residentes	Sinalética	Coerente com os roteiros turísticos.
Turista/visitantes e residentes	Website Viver, Investir e Visitar Almeida	Colocar a informação das rotas turísticas.
Residentes turistas/Visitantes	Calendário de actividades no concelho	Percursos pedestres, BTT, equitação, entre outras.
Associações Locais	Reuniões	Dinamizar atividades contínuas de desporto ao ar livre para a população residente.
Empresários locais e futuros investidores	Sessões de participação	Promover as Vilas de Almeida e Vilar Formoso como exemplares nos serviços públicos de apoio ao empresário.
Empresários locais e futuros investidores	Mailing em papel e eletrónico ou SMS	Estabelecer regularmente contactos com os investidores e empresários locais
Investidores	Participação em conferências e seminários	Diversas conferências anualmente.
Residentes locais e potenciais residentes	Website da Câmara Municipal de Almeida	Comunicar através do website a existência de um recurso humano afeto ao projecto bolsa de captação de residentes.
Residentes	Formato Outdoor	Encorajar os residentes a comprar no comércio local (produtos produzidos por pequenos agricultores locais com o apoio da Câmara Municipal de Almeida).
Residentes	Realizar um evento cultural	Através de entrevistas à população.
Residentes, turistas e investidores	Realização de questionário (onli-	Aferir as preferên-

	ne e nos estabelecimentos comerciais)	cias e necessidades dos clientes do comércio local.
Comerciantes Locais	Workshops	Qualificar os serviços – atendimento e animação do comércio local.
Residentes, turistas e investidores	Brochura	Mostrar os serviços e produtos que cada estabelecimento oferece
Residentes, turistas e investidores	Página Online	Mostrar os produtos, serviços e a localização do comércio local.
Residentes, turistas e investidores	Merchandising	Campanha de distribuição de canetas, canecas, porta-chaves, t-shirts com o logótipo do comércio.

Fonte: Adaptado do “Relatório final;Plano de Marketing Territorial para o Concelho de Águeda”-Programa de Inovação ,Competitividade e Promoção do Concelho de Águeda”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo seu carácter dinâmico e análise prospectiva, o marketing territorial e o planeamento estratégico têm vindo a afirmar-se como uma ferramenta importante no ordenamento do território. Qualquer estratégia de marketing territorial deve ter em consideração três esferas: o território, as pessoas e a economia. Por sua vez estas devem assentar no talento, confiança, identidade, inovação e empreendedorismo. Todavia, não existem hoje caminhos únicos, soluções universais, cada lugar, em função das suas características históricas, culturais, humanas, sociais, arquitectónicas e de localização deve traçar o seu próprio caminho. Contudo, esta estratégia conta com algumas fraquezas que podem comprometer o seu desenvolvimento. Por um lado, a baixa qualificação e especialização da sua população, e por outro, a sua baixa densidade.

Os eventos são a face mais visível da estratégia de marketing estratégico, os que atraem mais pessoas, mais atenção mediática, mais riqueza e são um dos motores do desenvolvimento económico da Vila e do concelho. A realização de eventos é uma das principais ferramentas do marketing territorial pós-moderno, utilizados para alcançar notoriedade e reconhecimento. Por tudo isto, é fundamental que a evolução da estratégia de marketing territorial de Almeida seja entendida como um todo e não apenas na sua mais restrita criação de eventos, para que não corra o risco de se transformar apenas num cenário, o marketing territorial é, antes de mais, um processo e uma alavanca para o desenvolvimento sustentado que pretende responder às necessidades e expectativas dos indivíduos e organizações do território e melhorar a qualidade de vida e a competitividade de um lugar. Por isso, as bases e o enquadramento interno e externo do lugar devem ser periodicamente revistas com o objectivo de se adaptarem às mudanças, se tornarem mais flexível e mais resilientes. A realização do presente trabalho teve como objectivo, entre outros, perspectivar o marketing territorial como ferramenta ao serviço da oferta territorial, em Almeida e Vilar Formoso permitindo qualificar a oferta de valores do território, por forma a torná-lo mais competitivo. Esse processo passa por:

- . Correcta definição do território;
- . Definição correcta de públicos alvo;
- . Participação dos actores territoriais.
- . Atração de investidores, residentes e visitantes;
- . Valorização da identidade e das especificidades locais;
- . Promoção de desenvolvimento socioeconómico equilibrado e sustentável;
- . Identificação, pela diferenciação, vantagens competitivas.

Por outro lado, importa realçar que as políticas de desenvolvimento regional devem ser implementadas e consolidadas ao longo de décadas.

O desenvolvimento territorial envolve um processo de reflexão estratégica, planificação, acção e comunicação. O marketing territorial é um instrumento importante de procura de uma visão objectiva que promova, em simultâneo o desenvolvimento interno e a afirmação externa. Neste processo são consideradas duas perspectivas, uma baseada na atracção e fixação de riqueza e outra baseada na gestão de processos de comunicação e inter-relacionamento dos actores locais, ou seja, na participação e envolvimento das pessoas e das entidades. Considerando a integração destas duas perspectivas, não são apenas as questões de infra-estruturação do território que são relevantes, importa igualmente apostar num processo de comunicação interna motivadora e mobilizadora que leve ao envolvimento dos agentes locais.

A existência de ciclos eleitorais de quatro anos, a dispersão das forças políticas representadas na gestão autárquica, as dificuldades na mobilização associativa, a ausência de massa crítica em áreas como o empreendedorismo e as dificuldades na captação de investimento, podem dificultar a implementação de políticas de marketing territorial duradouras e sustentáveis.

O turismo não deve ser considerado como a panaceia que resolverá todos os problemas de desenvolvimento, mas sim como um elemento de charneira que contribuirá para a diversificação e para a valorização dos recursos e da economia local.

As características do mercado (não massificado) potencialmente interessado na oferta de Almeida e a magnitude de algumas das acções propostas (mas fundamentais) sugerem que os resultados não sejam visíveis no imediato, mas num horizonte mais alargado. Esse é, aliás, um predicado do planeamento estratégico de marketing que, assumindo-se como um processo sustentado para o futuro, pode ajudar Almeida a “romper as muralhas” que se tem colocado ao seu desenvolvimento.

A Câmara, enquanto entidade dotada de melhores meios e de capacidade de mobilização local, é o órgão melhor posicionado para alterar esta situação e para desencadear o processo de planeamento estratégico de marketing.

A proposta de implementação do Plano Marketing Territorial de Almeida e Vilar Formoso representa um plano estruturado e pensado em torno de três objetivos estratégicos que se articulam entre si e, onde a governança é preponderante.

São eles, o reforço da visibilidade e atractividade do concelho, a aposta na vanguarda da base económica local e potenciar e diferenciar o capital humano. Constituem níveis distintos em que a escala de importância varia em função da perceção do ator condicionada pela sua natureza, empresário, habitante, turista e decisor.

O Plano de Marketing acompanhado do Plano Estratégico não deve excluir a importância da formação profissional e dos níveis educacionais do concelho. A base do sucesso de um Plano de

Marketing que pressupõe entre outros aspetos, a captação de investimento para o concelho, depende da qualificação e investimento dos seus recursos humanos, por isso deve responder a necessidades de formação profissional e cumprimento da escolaridade obrigatória.

É compreensível que um determinado investimento privado externo ao concelho seja mais vantajoso, na ótica do número de empregos criados e receitas geradas para o concelho, do que a decisão que se prende com a localização de uma ou duas pequenas empresas.

Qualquer agente político pretende o melhor para o seu concelho, o investimento externo que atrai e oferece emprego e as mais valias financeiras são extremamente atraentes, mas por outro lado, pode desviar as suas atenções do plano de marketing territorial para uma franja específica ou determinado grupo económico.

Essa situação é um ponto de reflexão aquando da implementação do plano de marketing territorial, considerando todos os atores como importantes para o território.

Governar implica escolhas mas também cedências, por essa forma é possível reunir vários consensos: com o grande capital que investe no concelho, com o pequeno/médio empresário local que procura melhorar a sua estrutura produtiva. O plano de marketing é capaz de fornecer uma resposta eficaz conforme ficou exposto ao longo do trabalho.

É consensual que a estratégia de marketing territorial é fundamental para melhorar a capacidade atrativa do local, posicioná-lo e promovê-lo num cenário global de uma economia competitiva, considerando-se importante envolver a estratégia de marketing territorial com a renovação urbana.

Foi demonstrado teoricamente e também sugerido pelos inquiridos, que uma estratégia de marketing territorial é uma ferramenta indissociável da identidade urbana. A procura de elementos diferenciadores para a elaboração de uma estratégia de marketing, irá necessariamente repercutir o do carácter identitário dos residentes, que correspondem a traços comuns de uma população, mas que a distingue das demais.

A complexidade e a dimensão de um plano estratégico ou de marketing territorial implicam a existência de uma forte liderança e participação da sociedade civil, pública e privada.

Por vezes, a política condiciona os planos e o seu período de vida poderá ser encurtado, consoante as alterações da composição do governo municipal e respetivas visões sobre o território. Neste aspeto o sucesso do plano também dependerá do esforço que se fizer para o cumprir independentemente da alteração da situação política da autarquia, pois o plano de marketing não poderá esgotar-se no período de um mandato político e deverá ser acompanhado e monitorizado, segundo estratégias de benchmarking e boas práticas de marketing territorial.





## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alexandre, J. (2003). O planeamento estratégico como instrumento de desenvolvimento de cidades de média dimensão. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade de Aveiro. Aveiro.
- Almeida, C. (2004). “O Marketing das cidades”, in Revista de Gestão e Desenvolvimento nº 12, pp.9-45.Disponívelem:  
[http://www4.crb.ucp.pt/Biblioteca/GestaoDesenv/GD12/gestaodesenvolvimento12\\_9.pdf](http://www4.crb.ucp.pt/Biblioteca/GestaoDesenv/GD12/gestaodesenvolvimento12_9.pdf).
- Almeida, A.G. (2013).Os Desafios das Cidades. Contributos da Gestão, Marketing e Planeamento Estratégicos. PRS.
- Almeida, J. et al.(1990).Turismo – Monde rural en transformation, CAIS, Vilar Formoso.
- Alves, P. (2007). Planeamento Estratégico e Marketing Cidades. Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (CCP).
- Amadeus (2010). Hotels 2020 – Beyond Segmentation: strategies for growth in an era of personalization and global change. Amadeus, Fast Future – Accelerating Innovation. Estudo requisitado via internet: <http://www.amadeus.com/hotelit/beyond-segmentation.html>
- Anholt, S. (2006). Foreword to opinion pieces. Place Branding , Vol. 2, (1), 5.
- Ascher, F. (1998). Metapolis: acerca do futuro da cidade. Celta Editores, Oeiras.
- Ashworth, G. & Voogd, H. (1994). Marketing and Place Promotion. In “Place Promotion, the use of the publicity and marketing to sell towns and regions”, John Wiley & Sons, Chichester.
- Avraham, E. & Ketter, E. (2008). Media Strategies for Marketing Places in Crisis. Improving the Image of Cities, Countries and Tourist Destinations. Elsevier.
- Babo, E. et al. (1997) - “Planeamento Estratégico de Cidades: uma experiência ao Norte” in Sociedade e Território nº 24. Porto.
- Bailey, J. (1989). Marketing Cities in the 1980`s and beyond. American Economic Development Council, Chicago.
- Balakrishnan, M.(2009).”Strategic branding of destinations:a framework”. European Journal of Marketing, 43(5/6), pp.611-629.
- Barros, J. (2007). Impacte do turismo no desenvolvimento sócio-económico - o caso da Ilha do Sal.Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento em Turismo. Departamento de Economia e Gestão Industrial. Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Barros, C. (2011).”Planeamento estratégico de marketing territorial e perspectivas de desenvolvimento na região autónoma da Madeira”. Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Geografia da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.
- Benko, G.(2006). “Marketing et Villes: une nouvelle stratégie”. Paper apresentado no Geoforum – 18ª edição, Universidade Lusófona de Humanidades e tecnologias, Lisboa.

Cabral, J. (2002). “Para uma política de cidades: os imperativos, as novas políticas urbanas, as questões críticas”, in *Sociedade e Território*, nº33. Lisboa.

Cabral, J. & Marques, T. (1996).- “Do planeamento estratégico ao desenvolvimento sustentável: experiência em Portugal”, in *Inforgéo*, nº11. Lisboa.

CCDR, CRER2020, Centro de Portugal, Plano de Ação Regional 2014-2020

Cidrais, Á. (1998). “O marketing territorial aplicado às cidades médias portuguesas: os casos de Évora e Portalegre”. Dissertação de mestrado apresentada à Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa. Lisboa.

Correia, R. & Brito, C. (2011). A Importância do Marketing para o Desenvolvimento Turístico: O caso de Montalegre. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, nº16, 2011. pp.127-143

Dgotdu, (1996) - Guia para a Elaboração dos Planos Estratégicos das Cidades Médias. Lisboa.

Duarte, F. & Júnior, S. (2007). “Cidade à venda: reflexões éticas sobre marketing urbano” in *Revista da Administração Pública*, vol.41, nº2, Rio de Janeiro.

Consultado na internet: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v41n2/06.pdf>

Espon, (2005). ESPON Project 2.3.2 Governance of territorial and urban policies from eu to local level. Second Interim Report. Submitted by University of Valencia.

Ferrão, J. (2000). Planos estratégicos - que contributo. Comunicação da apresentação do Plano Estratégico de Lagos. Fórum Lagos 2020. Lagos.

Ferreira, A. (2005) .Gestão estratégica de cidades e regiões. Fundação Calouste Gulbenkian, 2ª edição, Lisboa.

Fonseca, F. P.(2006). “O planeamento estratégico em busca de potenciar o território: o caso de Almeida”. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade do Minho. Braga.

Gaio, S. & Gouveia, L. (2007). “O Branding Territorial: uma abordagem mercadológica à Cidade.”, in *Revista A Obra Nasce*. Edições UFP. pp. 27-36.

Gonçalves, F. et al. (2012). Os Municípios e a Qualidade de Vida em Portugal: Construção de um Índice de Concelho de Desenvolvimento Económico e Social. Universidade da Beira Interior.

Güell, J. (2000). Planificación Estratégica de Ciudades. Editorial Gustavo Gili, Projecto e Gestión. Barcelona.

Hall, P. (2002). *Cities of Tomorrow: An Intellectual History of Urban Planning and Design in the Twentieth Century*. Wiley.

Harman, K. & Treadgold, E. (2007). Changing Patterns of Governance for Australian Universities. *Higher Education Research y Development*, 26(1), 13-29.

Henriques, C. (2003). Turismo cidade e cultura, planeamento e gestão sustentável. Edições Sílabo, 1ª edição, Lisboa.

- Landry, C. (2006). *The Art of City Making*. Earthscan, Londres.
- Ledo, A. (1996). *Ciudad y Desarrollo Urbano*. Editorial Síntesis, 1ª edição, Madrid.
- Lindon, D.(2004).*Mercator XXI: teoria e prática do marketing*. 10ª ed. Dom Quixote, Lisboa.
- Lopes,P. (2012).” O Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes”. Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Lisboa, Instituto de Geografia e Ordenamento do Território, no âmbito do Mestrado em Gestão do Território e Urbanismo.
- Mattar, F. N. (1994).*Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise*, 2a. ed. São Paulo: Atlas.
- Mendes, A. (2006). *Marketing Territorial aplicado à alteração da imagem do Bairro do Pica Pau Amarelo*. Seminário em Urbanismo. Departamento de Geografia, Universidade de Lisboa.
- Moreira, A. (2000). *Planeamento estratégico municipal para o turismo*. Departamento de Engenharia Civil da Universidade do Minho, Braga.
- Nerba – Núcleo Empresarial de Bragança (2002). *Trás-os-Montes e Alto Douro na próxima década: diagnósticos sectoriais e oportunidades de investimento*, Spidouro.
- Neto, P. & Mendes, J. (1999). “Os sistemas de informação geográfica e um projeto-piloto para a Vila Histórica de Almeida”, in «Sociedade e Território», nº29.
- Nunes, E.(2011).”Fatores de sucesso em Marketing Territorial: Desafios de desenvolvimento na região do Alentejo”. Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa.
- Plan de Mejora de la Competitividad y Sostenibilidad Turística del Espacio Rayano Hispano Luso II-Consorcio Transfronterizo de Ciudades Amuralladas (POCTEP) –(2013)
- Plano Estratégico do Município de Lagos (2005)
- Plano de Marketing Territorial para o Concelho de Águeda, Câmara Municipal de Águeda (2011)
- Plano Estratégico de Azambuja 2025 (2011)
- Plano Estratégico do Concelho de Oleiros (2014)
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Kinlaw, H. M. (2006). “The importance of quality-of-life issues in the location decisions of organizations”. Faculty of Saybrook Graduate School and Research Center. San Francisco, California.
- Kotler et al.(1993). *Marketing Places. Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. Free Press. New York.
- Kotler et al.(1994). *Marketing público – como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, Estados e países*, Makron Books, São Paulo.

Kotler, P.(1997). Marketing Management –Analysis, Planning, Implementation and Control. Prentice Hall, 9ª edição, Nova Jérĩa.

Kotler et al. (1999). Marketing places Europe: how to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe. Financial Times/Prentice-Hall, Harlow.

Kotler, P. (2002) . Marketing Management - Millenium Edition. Prentice-Hall, 10ª edição, Nova Jérĩa.  
Consultado na página internet:  
<http://ahmadladhani.files.wordpress.com/2008/12/marketingmanagement.Pdf>

Kotler et al. (2002a) Marketing Asian Places. John Wiley & Sons (Asia), Singapura.

Kotler, P. & Keller,K. (2006). Marketing Management. Prentice Hall, 12ª edição, Nova Jérĩa.

Rainisto, S. (2003). Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in northern europe and the United States. Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business.

Ramos, G. (2003). “O Marketing e as estratégias de atratividade e sustentabilidade local”. Atas do Encontro Nacional da Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional, Évora.

Richards, G. (1996). Production and Consumption of European Cultural Tourism, in «Annals of Tourism Research», Vol. 23, nº2, Netherlands.

Rodríguez, P.M. (2003). La gestión de marketing de ciudades y áreas metropolitanas: de la orientación al producto a la orientación al marketing. In Cuadernos de Gestión – Universidad del País Vasco, vol. 3, nº1 y nº2. Consultado na pagina de internet:  
<http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/301.pdf>

Salgueiro, T.B. (2001).Lisboa, Periferia e Centralidades. Oeiras, Celta Editora.

Silva, M. et al. (2008). Desafios Das Instituições De Ensino Superior, Modelos de Gestão e Governação do Ensino Superior. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Simeon, R. (2006).”A conceptual model linking brand building strategies and Japanese popular culture”.Marketing Intelligence & Planning, 24(5), pp.463-476.

Soja, E.W.(2000). Postmetropolis: Critical Studies of Cities and Regions. Oxford and Malden, MA: Blackwell.

Storper, M. (1997).The Regional World. Territorial Development in a Global Economy, The Guilford Press, New York.

Van Den Berg et al. (2002). Sports and City Marketing in European Cities. European Institute for Comparative Urban Research. Ashgate. Londres.

## WEBGRAFIA

### **Anuário Estatístico da Região Centro-2012**

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_pesquisa&frm\\_accao=PESQUISAR&frm\\_show\\_page\\_num=1&frm\\_modos\\_pesquisa=PESQUISA\\_SIMPLES&frm\\_texto=Anu%C3%A1rios+estat%C3%ADsticos+regionais&frm\\_modos\\_texto=MODO\\_TEXTO\\_ALL&frm\\_data\\_ini=&frm\\_data\\_fim=&frm\\_tema=QUALQUER\\_TEMA&frm\\_area=o\\_ine\\_area\\_Publicacoes&lang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_pesquisa&frm_accao=PESQUISAR&frm_show_page_num=1&frm_modos_pesquisa=PESQUISA_SIMPLES&frm_texto=Anu%C3%A1rios+estat%C3%ADsticos+regionais&frm_modos_texto=MODO_TEXTO_ALL&frm_data_ini=&frm_data_fim=&frm_tema=QUALQUER_TEMA&frm_area=o_ine_area_Publicacoes&lang=pt)

### **Aldeias Históricas de Portugal**

<http://provere.aldeiashistoricasdeportugal.com/sobre-nós/missao-e-visao/objetivos-estrategicos/>

### **Câmara Municipal de Águeda**

[http://www.cm-agueda.pt/uploads/writer\\_file/document/80/Plano\\_de\\_Marketing.pdf](http://www.cm-agueda.pt/uploads/writer_file/document/80/Plano_de_Marketing.pdf)

### **Câmara Municipal de Almeida**

[http://www.cm-almeida.pt/servicosmunicipais/divisoeseeservocos/Documents/diagnostico\\_social\\_2011.pdf](http://www.cm-almeida.pt/servicosmunicipais/divisoeseeservocos/Documents/diagnostico_social_2011.pdf)

<http://www.cm-almeida.pt/tudosobrealmeida/descricaoeconomica/Paginas/default.aspx>

### **Câmara Municipal de Lagos**

<http://www.cm-lagos.pt/NR/rdonlyres/09D98403-D006-46D0-9636-3FCFE18BDD7E/0/OrientacoesdeMarketing.pdf>

### **Centro 2020 - Programa Operacional Regional do Centro**

[https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/docs/8.%20POCentro\\_29\\_7\\_14.pdf](https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/docs/8.%20POCentro_29_7_14.pdf)  
<http://centro2020.ccdrc.pt/>

### **Centro e Coordenação de Desenvolvimento da Região Centro**

[http://www.ccdrc.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1008&Itemid=265&lang=pt](http://www.ccdrc.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=1008&Itemid=265&lang=pt)

### **Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro**

[http://www.ccdrc.pt/index.php?option=com\\_htmlmap&view=htmlmap&id=6&tmpl=index&Itemid=31&lang=pt](http://www.ccdrc.pt/index.php?option=com_htmlmap&view=htmlmap&id=6&tmpl=index&Itemid=31&lang=pt)

### **Consortio Transfronterizo de Ciudades Amuralladas**

<http://www.ciudadesamuralladas.com/ptpresentacion.htm>

### **DGDR - Direção Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural**

<http://www.dgadr.mamaot.pt/diversificacao/turismo-rural>

### **Infraestruturas de Portugal**

<http://www.estradasdeportugal.pt/centro-de-imprensa/troco-final-da-a25-entre-vilar-formoso-e-fronteira-vai-avancar>

### **Estratégia de Promoção Nacional e Internacional do Arco Ribeirinho Sul**

<http://www.cidadeinformacao.pt/municipios-e-baia-tejo-revelam-plano-de-marketing-arco-ribeirinho>

**Observatório Transfronteiriço Espanha-Portugal, Evolução 2007-2011**  
**Ministério da Economia e do Emprego**

**POCTEP 2007-2013**

[https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCsQFjABahUKewj17r-Ek\\_LHAhUBaxQKHfP-Af0&url=https%3A%2F%2Fwww.ccdrc.pt%2Findex.php%3Foption%3Dcom\\_docman%26task%3Ddoc\\_download%26gid%3D1772%26Itemid%3D91%26lang%3Dpt&usg=AFQjCNEVs3rywURZhZ0XgUSdIL3zrl1XYQ&sig2=P4neErRQrTyHp9ZSeOxv1A](https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCsQFjABahUKewj17r-Ek_LHAhUBaxQKHfP-Af0&url=https%3A%2F%2Fwww.ccdrc.pt%2Findex.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D1772%26Itemid%3D91%26lang%3Dpt&usg=AFQjCNEVs3rywURZhZ0XgUSdIL3zrl1XYQ&sig2=P4neErRQrTyHp9ZSeOxv1A)

**Pordata**

[www.pordata.pt](http://www.pordata.pt)

**Portal Autárquico**

<http://www.portalautarquico.pt/pt-PT/cooperacao-tecnica-e-financeira/capacitar/>.

**Portugal 2020**

[https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/Programas%20Operacionais/VERSOES%20CONSULTA/PT\\_Resumo\\_Cidadao\\_13\\_01\\_15-1.pdf](https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/Programas%20Operacionais/VERSOES%20CONSULTA/PT_Resumo_Cidadao_13_01_15-1.pdf)

**Programa operacional ao abrigo do objetivo de investimento no crescimento e no emprego**

[https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/Programas%20Operacionais/TEXTOS%20INTEGRAIS%20DOS%20PO/PO\\_Centro\\_15Dez14.pdf](https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/Programas%20Operacionais/TEXTOS%20INTEGRAIS%20DOS%20PO/PO_Centro_15Dez14.pdf)

**Turismo de Portugal**

<http://www.turismodeportugal.pt/PORTUGU%C3%8AS/TURISMODEPORTUGAL/DESTAQUE/Documents/turismo-2020-cinco-principios-para-uma-ambicao.pdf>

**Wikipedia**

<http://pt.wikipedia.org/NUTS de Portugal>

## **ANEXOS**



## **ANEXO 1 - Guião das Entrevistas**

**ISEC-Instituto Superior de Educação e Ciências**  
**Mestrado em Gestão Autárquica**

**Nome:**

**Instituição/Empresa:**  
**Cargo desempenhado:**

**Formação:**

**Naturalidade:**

**Data:**

**1. Apostas estratégicas para o desenvolvimento do território**

1.1.Quais as estratégias de desenvolvimento local que considera deverem ser prioritárias?

1.2.Para a(s) estratégia(s) que referiu, indique medidas que possam estimular o desenvolvimento de Almeida e Vilar Formoso

1.3.Quais são, na sua opinião, os principais obstáculos a ultrapassar para que se consigam concretizar essa(s) estratégia(s)?

1.4.De que forma é que a sua instituição/empresa poderia ter um papel mais activo no desenvolvimento da(s) estratégia(s) referida(s)?

1.5.Considera que um maior envolvimento entre os agentes públicos e privados, através de parcerias ou de contratos, poderia beneficiar o desenvolvimento daquelas estratégias? Porquê?

1.6.Quais são as principais dificuldades ao envolvimento dos agentes públicos e privados no desenvolvimento de projetos no concelho de Almeida?

1.7.Como podem ser ultrapassadas essas dificuldades?

1.8.Ordene em termos de importância, as estratégias de desenvolvimento que considera deverem ser uma aposta com vista ao desenvolvimento sustentado das vilas de Almeida e Vilar Formoso.

(A primeira estratégia escolhida corresponde à mais importante e a última à de menor importância).

A-Qualificação e valorização das infraestruturas existentes , e património cultural e natural

B-Qualificação das unidades de turismo, em especial de turismo em espaço rural

C-Aproveitamento da fronteira de Vilar Formoso para a captação de turistas/visitante

D- Divulgação das potencialidades de Almeida e Vilar Formoso a nível regional e local

F- Fomento da atividade empresarial/industrial

G- Qualificação das habilitações/competências profissionais da população local

H- Apoio aos casais que pretendam ter filhos

J- Iniciativas que visem a fixação da população, principalmente jovens

I- Outro(s)

## **2.Marketing territorial**

2.1.Pensa que a vila de Almeida goza de uma boa visibilidade a nível regional e nacional?

2.2. Uma maior divulgação das potencialidades da vila de Almeida pode trazer mais investimentos, turistas ou moradores ao concelho?

2.3.Em sua opinião, a quem compete às acções de divulgação da Vila de Almeida? Porquê?

2.4.Quais são os elementos de Almeida e de Vilar Formoso que mais devem ser promovidos? Porquê?

2.5.De entre os seguintes meios, indique o(s) que acha mais conveniente(s) para promover a imagem da vila de Almeida:

A- Publicidade: em meios de comunicação em massa (jornais, revistas, rádios, tv) e redes sociais.

B- Relações Públicas: realização de reportagens, conferências, artigos de opinião, feiras...

C- Marketing directo: contactos directos com os públicos-alvo

D- Incentivos promocionais: incentivos locais à atracção de moradores, indústrias, etc.

E- Outro(s)

2.6.Na sua perspetiva quais são os destinatários prioritários na divulgação das potencialidades de Almeida e Vilar Formoso?

2.7.Que instituição e que acontecimento mais contribui para a divulgação da vila de Almeida?

2.8.A sua instituição/empresa já recorreu a alguma estratégia de marketing ou de promoção ? Se sim, qual ou quais.

2.9.Considera que deve haver um maior envolvimento entre os agentes públicos e privados na concertação/avaliação das ações de marketing? Porquê?

2.10.Quais os principais obstáculos que, em sua opinião, podem dificultar esse envolvimento?

Muito obrigado pela sua colaboração

## **ANEXO 2**

### ***Conteúdo das Entrevistas***<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> As entrevistas encontram-se gravadas e foram transcritas conforme a seguir se apresenta. Para cada uma existe a identificação do inquirido, a instituição/empresa que representa, o cargo desempenhado, a sua formação, naturalidade e a respetiva data de realização.

**ISEC-Instituto Superior de Educação e Ciências**  
**Mestrado em Gestão Autárquica**

**Nome:Alcino Morgado**

**Instituição/Empresa:Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Almeida**

**Cargo desempenhado:Presidente**

**Formação:Licenciado em Relações Internacionais**

**Naturalidade:Freineda**

**Data:10/03/2015**

### **1. Apostas estratégicas para o desenvolvimento do território**

1.1.Quais as estratégias de desenvolvimento local que considera deverem ser prioritárias?

Em termos de estratégias para o desenvolvimento local eu acho que nós inseridos no contexto em que estamos, territorial, a aposta tem que ser maioritariamente no turismo, e podemos observar que isto tem vindo a ser feito á uns anos a esta parte, mas penso que é o essencial na base de todo o desenvolvimento passará essencialmente pela aposta muito forte no Turismo.

1.2.Para a(s) estratégia(s) que referiu, indique medidas que possam estimular o desenvolvimento de Almeida e Vilar Formoso

Nós sabemos, que as medidas já têm sido feitas nomeadamente ,através de uma maior aposta na divulgação daquilo que melhor temos, no caso de Almeida nas potencialidades a nível do património arquitectónico isto já está a ser feito , em Vilar Formoso que é uma vila comercial, já foram desenvolvidos esforços , para que possa haver a instalação de novas empresas. Contudo nós sabemos que isto não é fácil, ao nível do turismo, que é realmente aquilo interessa a luta aí vai ser muito mais ardua uma vez que nós sabemos que há uma condicionante com a ligação da autoestrada da nossa A25 á A62, e isso aí quer nós queiramos quer não é um *handicap* (obstáculo), mas penso que acima de tudo as medidas passam essencialmente pela divulgação e por alguns incentivos que têm que ser dados a quem se quer fixar cá.

1.3.Quais são, na sua opinião, os principais obstáculos a ultrapassar para que se consigam concretizar essa(s) estratégia(s)?

O maior obstáculo é aquele que nós sabemos e vivemos e vivemos que é a crise , que nós atravessamos ou seja se nós não estivessemos em contexto de crise seria muito mais fácil as pessoas apostarem cá, porque eu penso que também essencialmente os agentes locais , essencialmente os privados , seria quem poderia dar um maior impacto a esta estratégia.

No entanto com a crise que nos assolou , há um receio muito grande dessas pessoas .Os impostos continuam quer queiramos quer não,a ter um peso enorme e esse para mim é o maior obstáculo.

1.4.De que forma é que a sua instituição/empresa poderia ter um papel mais activo no desenvolvimento da(s) estratégia(s) referida(s)?

Eu penso que para nós será um pouco difícil darmos um maior contributo, aliás maior em relação aquele que já demos , porque é assim, o nosso papel aqui está um bocadinho reduzido neste âmbito, o nosso papel limita-se a colaborar com outras entidades e com particulares também naturalmente é com base no socorro todos nós sabemos.

No entanto penso que através das parcerias que temos estabelecido quer com a Câmara Municipal quer com as Juntas de Freguesias , penso que acaba por ser, embora moderadamente, um papel importante porque também é nossa preocupação, ao manter quer muita das vezes a limpeza das vias , quer a a nível das florestas e tudo isso contribui para que o turismo possa ter uma maior implantação por aqui.

1.5.Considera que um maior envolvimento entre os agentes públicos e privados, através de parcerias ou de contratos, poderia beneficiar o desenvolvimento daquelas estratégias? Porquê?

Sim, isso não tenho duvida nenhuma, aliás nós no concelho de Almeida, temos um exemplo muito concreto que é o das termas da fonte Santa, em que aqui á uns anos atrás esteve projectado a construção de um hotel lá, que seria sem duvida a alavanca para que as termas estivessem em natural desenvolvimento, e esteve desenhada digamos assim, uma parceria publica-privada que era á unica forma de proceder á construção desse hotel, não conseguindo concretizar essa parceria torna-se praticamente impossivel concretizar esse desejo , digamos assim.

1.6.Quais são as principais dificuldades ao envolvimento dos agentes públicos e privados no desenvolvimento de projetos no concelho de Almeida?

Essencialmente é aquilo que eu há pouco acabei por referir, que é a nível dos agentes publicos as limitações são cada vez maiores em termos de recursos económicos, já sabemos, mas pelo menos o papel de divulgação tem sido feito. A nível dos agentes privados, é sobretudo o receio porque o agente privado que tenha alguma capacidade financeira para poder investir para poder apostar, receia a crise , receia o impacto que os impostos possam ter e neste caso não são dados passos, nós não vemos aqui implantados industrias , não vemos o desenvolvimento do comércio local, exactamente por isso, pelo receio que os agentes privados têm, e naturalmente isso também é o revés em relação aquilo que desejamos ,que é o fluxo turístico aumentar numa sociedade em que não tem ofertas, é complicado.

1.7.Como podem ser ultrapassadas essas dificuldades?

Eu penso que essencialmente , terá que partir com uma nova estratégia uma nova politica ao nivel do governo central porque nós quer queiramos quer não os agentes locais estão sempre limitados ás directivas que vêm do poder central. Enquanto o poder central não pensar, aqui o nosso interior de uma outra forma , com incentivos, mas incentivos que têm que ser visíveis e fortes , não se conseguirá ultrapassar, ou seja , passa essencialmente de uma forma muito sintética por incentivos correctos e visíveis para o interior.

1.8.Ordene em termos de importância, as estratégias de desenvolvimento que considera deverem ser uma aposta com vista ao desenvolvimento sustentado das vilas de Almeida e Vilar Formoso. (A primeira estratégia escolhida corresponde à mais importante e a última à de menor importância).

A-Qualificação e valorização das infraestruturas existentes , e património cultural e natural

B-Qualificação das unidades de turismo, em especial de turismo em espaço rural

C-Aproveitamento da fronteira de Vilar Formoso para a captação de turistas/visitantes

D- Divulgação das potencialidades de Almeida e Vilar Formoso a nível regional e local

F- Fomento da atividade empresarial/industrial

G- Qualificação das habilitações/competências profissionais da população local

H- Apoio aos casais que pretendam ter filhos

J- Iniciativas que visem a fixação da população, principalmente jovens

I- Outro(s)

Eu começaria e sendo a ordem decrescente, a mais importante D,( - Divulgação das potencialidades de Almeida e Vilar Formoso a nível regional e local).

Depois escolheria para 2º a B,( Qualificação das unidades de turismo, em especial de turismo em espaço rural), que acima de tudo é a oferta que interessa.

Depois escolheria para 3ª escolheria a A,( Qualificação e valorização das infraestruturas existentes , e património cultural e natural), que é o que tem sido feito já.

Depois naturalmente a C, (Aproveitamento da fronteira de Vilar Formoso para a captação de turistas/visitantes) que é o que mais importante também.

Depois F, (Fomento da atividade empresarial/industrial)

Depois a J (Iniciativas que visem a fixação da população, principalmente jovens)

Depois a G (Qualificação das habilitações/competências profissionais da população local)

Depois a H (Apoio aos casais que pretendam ter filhos)

E por ultimo a I, (Outros) que podem vir.



## **2.Marketing territorial**

2.1.Pensa que a vila de Almeida goza de uma boa visibilidade a nível regional e nacional?

Sim. Não tenho duvidas disso, há aqui um barómetro que nos pode indicar isso, que é a Recreação Histórica do Cerco de Almeida que se realiza todos os anos no ultimo fim de semana do mês de agosto e nós pela afluência que temos tido , verificamos que Almeida tem naturalmente uma boa visibilidade porque quem nos visita é de ambito territorial,regional e nacional e aliás da vizinha Espanha, que muita gente nos visita da vizinha Espanha.

2.2.Uma maior divulgação das potencialidades da vila de Almeida pode trazer mais investimentos, turistas ou moradores ao concelho?

Eu não tenho duvidas disso, embora esse trabalho já venha a ser feito, mas nós sabemos que quanto maior for a aposta nesse sector ou seja na divulgação, por muito que queiramos chegar a toda gente nunca o conseguimos. E naturalmente seja qual for o meio, se houver um potencial interessado, que tenha acesso a um canal de divulgação que seja mostrada as potencialidades , pode decidir morar cá ou investir cá, eu não tenho duvida nenhuma que uma maior divulgação pode contribuir.

2.3.Em sua opinião, a quem compete às acções de divulgação da Vila de Almeida? Porquê?

Eu acho que aqui a minha opinião , pode ser contrária á de muita gente, mas eu acho que estas acções competem a toda a gente. E quando digo toda a gente é agentes locais publicos e privados, isto porquê, os publicos naturalmente uma competência que lhes é inerente, ou seja os agentes publicos têm naturalmente que divulgar porque é do interesse e uma obrigação mas os privados também, porque é do interesse deles que haja visitas,é do interesse deles que haja gente, poque só assim podem almejar e ter um desenvolvimento a nivel do seu negócio, digamos assim.

2.4.Quais são os elementos de Almeida e de Vilar Formoso que mais devem ser promovidos? Porquê?

A nivel de Almeida sem duvida é o património arquitectónico porque nós sabemos que temos aqui elementos singulares da arquitectura que são apreciados por muita gente ,por todos nós , aqui em almeida sem duvida que temos que vender o nosso património isso é absolutamente indiscutível.

A nivel de Vilar Formoso já estamos a falar mais da parte comercial , porque Vilar Formoso, aliás é conhecida como uma vila comercial e a aposta passa essencialmente pelo comércio, pela divulgação aos turistas do comércio e eventualmente tentar aspirar tb o maior desenvolvimento a nivel industrial , aproveitando naturalmente o parque industrial já lá existente.

2.5. De entre os seguintes meios, indique o(s) que acha mais conveniente(s) para promover a imagem da vila de Almeida:

A- Publicidade: em meios de comunicação em massa (jornais, revistas, rádios, tv) e redes sociais

B- Relações Públicas: realização de reportagens, conferências, artigos de opinião, feiras...

C- Marketing directo: contactos directos com os públicos-alvo

D- Incentivos promocionais: incentivos locais à atracção de moradores, indústrias, etc.

E- Outro(s)

Eu penso que a A (Publicidade: em meios de comunicação em massa (jornais, revistas, rádios, tv) e redes sociais), é a mais importante, a publicidade porque para além de ser mais abrangente incute um bocadinho mais nas pessoas aquilo que realmente é, optaria pela A com mais importância.

Depois a D (- Incentivos promocionais: incentivos locais à atracção de moradores, indústrias, etc.), os tais incentivos promocionais quer para trazer os moradores quer para trazer industriais.

Depois a C (-Marketing directo: contactos directos com os públicos-alvo), aquele público que nós pretendemos.

Depois a B (Relações Públicas: realização de reportagens, conferências, artigos de opinião, feiras...).

2.6. Na sua perspectiva quais são os destinatários prioritários na divulgação das potencialidades de Almeida e Vilar Formoso?

Em relação a Almeida é o Turismo puro, ou seja é todos aqueles os turistas que pretendam conhecer que pretendam saber e conhecer sobre história, em Almeida o turismo é mais sobre história, em Vilar Formoso naturalmente que o público alvo terá que ser aquele turismo que pretenda passar adquirir alguma coisa a nível comercial, e também sobretudo os destinatários prioritários são também as grandes empresas, os industriais que façam os transportes internacionais, e que possam ter ali um ponto de apoio, digamos assim.

2.7. Que instituição e que acontecimento mais contribui para a divulgação da vila de Almeida?

A instituição naturalmente que é a Câmara Municipal de Almeida, e o acontecimento também sem dúvida que é a Recriação Histórica do Cerco de Almeida.

2.8. A sua instituição/empresa já recorreu a alguma estratégia de marketing ou de promoção? Se sim, qual ou quais.

É assim , embora os bombeiros voluntários não sejam uma instituição vocacionada para a promoção própria ,mas eu considero que devemos ressaltar aqui uma estratégia não só uma a parceria com a câmara Municipal de Almeida ao nível da teleassistência aos idosos, e nós sem dúvida que aqui foi sem duvida a nossa maior promoção com direito a reportagens e a comunicação social divulgou bastante . Portanto eu considero o serviço de teleassistência como a nossa maior ação de promoção.

2.9.Considera que deve haver um maior envolvimento entre os agentes públicos e privados na concertação/avaliação das ações de marketing? Porquê?

Sim eu considero que sim , porque é de importância para todos ou seja o agente publico, e estamos a falar neste caso da Câmara Municipal de Almeida só terá interesse em proceder a ações de marketing se naturalmente essas acções trouxerem benefícios também para os agentes privados , e naturalmente que sendo assim os agentes privados também terão que contribuir e também terão que consertar aqui uma avaliação das próprias acções de marketing.

2.10.Quais os principais obstáculos que, em sua opinião, podem dificultar esse envolvimento?

Aqui voltamos um bocadinho aquele ponto atrás , ou seja acima de tudo o receio dos agentes privados.

Da parte dos agentes privados quer queiramos quer não o interesse é cada vez maior no envolvimento das pessoas e na luta contra um concelho que se lida no dia a dia da desertificação mas , aqui o maior obstáculo , eu considero essencialmete o receio dos agentes privados. O dia em que esses agentes privados tiverem uma maior folga em termos de carga fiscal , uma maior folga em termos de caixa diária diagamos assim eu acredito que eles possam envolver-se mais e acreditar que há acções que são promovidas para os beneficiar a eles e eles e por veses não se querem envolver exactamente por esse receio de vir a sofrer consequências.

Muito obrigado pela sua colaboração

**ISEC-Instituto Superior de Educação e Ciências**  
**Mestrado em Gestão Autárquica**

<p><b>Nome:</b>António José Monteiro Machado</p> <p><b>Instituição/Empresa:</b>Câmara Municipal de Almeida</p> <p><b>Cargo desempenhado:</b>Vereador</p> <p><b>Formação:</b> Bacharelato em Engenharia Civil</p> <p><b>Naturalidade:</b>Vilar Formoso</p> <p><b>Data:</b>19/03/2015</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**1. Apostas estratégicas para o desenvolvimento do território**

**1.1. Quais as estratégias de desenvolvimento local que considera deverem ser prioritárias?**

Uma pergunta muito específica mas muito genérica ao mesmo tempo, mas podemos considerar como propostas e estratégias para o desenvolvimento local, passarem por a dinamização e diversificação da economia tendo em conta as potencialidades estratégicas que o território pode oferecer, ao investidor, ao cidadão, ao turista e essas estratégias têm que estar partidas em vários sectores na parte de utilizar o património cultural que existe quer o edificado quer o paisagístico existente, as infraestruturas locais e as potencialidades que já existem, como o comércio, como a indústria e como a agricultura, e com que visem com esse dinamismo e com essa implementação a fixação de populações que é o principal problema que temos nas regiões do interior.

**1.2. Para a(s) estratégia(s) que referiu, indique medidas que possam estimular o desenvolvimento de Almeida e Vilar Formoso**

Para ser específico na resposta, já seguimento da pergunta anterior, em Vilar Formoso e Almeida têm especificidades diferentes. Temos de tratá-las também de formas diferentes, Almeida tem duas particularidades principais que são o património cultural que existe, edificado, que vai permitir fazer com a divulgação desse património e a dinamização da economia, permite que haja visitantes que impulsionem a economia e a sustentem dessa forma, existe também uma particularidade que é as Termas municipais que elas permitem fazer um turismo ligado à saúde que deve ser interligado com as infraestruturas existentes ligadas ao turismo, entre elas a parte das dormidas e a parte da restauração, e a parte do comércio local que tem que ser dinamizado nessa parte. Vilar Formoso, já é uma questão diferente, existem além da localização geográfica existem 3 ou 4 pontos principais que são: o parque Tir, a estação do caminho de Ferro, a parte comercial ligada com a existência do mercado municipal que é realizado mensal que local, que

permite dinamizar a economia e fazer desses locais e desses pontos manter a economia local e dinamizá-la no futuro.

1.3.Quais são, na sua opinião, os principais obstáculos a ultrapassar para que se consigam concretizar essa(s) estratégia(s)?

Os principais obstáculos que eu considero que existem são obstáculos que já vêm do passado, que houve alteração da utilização das fronteiras , que houve alteração da forma de importar e exportar mercadorias, de livre circulação de bens e serviços, que diminuíram os serviços na localidade mais precisamente de Vilar Formoso .

Na questão de Almeida tem haver também com a parte do despovoamento que existe, e da falta de oportunidades de emprego, a população jovem tem vindo a não ficar a residir no concelho e a ficar fora . São os principais objectivos também passa por fixar população no concelho, população jovem. E porque é que existe mais debilidades, porque existe a descapitalização das famílias, não têm possibilidade de fazer aquisições de fazer investimentos e há uma grande incerteza no futuro, as pessoas, mesmo aquelas que tenham vontade de investir , estão retraídas neste momento, a economia pode vir a mudar e temos que estar atentos para aproveitar estas oportunidades.

1.4.De que forma é que a sua instituição/empresa poderia ter um papel mais activo no desenvolvimento da(s) estratégia(s) referida(s)?

O município tem feito um trabalho grande ao tentar dinamizar e aumentar o empreendedorismo local através de programas que já estão implementados quer na agricultura quer na parte do apoio á indústria ,e ao comércio, há programas específicos que as pessoas se podem candidatar, apoio específicos ao arrendimento ao investimento na agricultura , ao apoio aos jovens agricultores, apoios directos aos incentivos de projectos efectuados que foram aprovados no proder e que nós fazemos uma majoração para possibilitar que que esses projectos sejam realizados por causa da falta de descapitalização e é nesse sentido que a câmara tem tentando fazer o aumento do empreendedorismo. O que pode fazer ainda para potenciar e atrair mais esse empreendedorismo local? Devemos incentivar a criação de associações que representem os sectores que existem, quer no comércio, quer na indústria e quer nos serviços para que eles de alguma forma se possam unir e nós tirar vantagens dessa união e dessa representação .neste momento só existe a funcionar com alguma pujância o sector agrícola existe uma associação que o representa e que trabalha junto da câmara, para tentarmos potenciar os possíveis projectos , e ainda devemos a criar ou incentivar a criação de pequenos núcleos , não são coisas muito grandes, com muitas possibilidades, mas pequenas, que são as incubadoras de Empresas, que devem estar localizadas

quer na vila de Vilar Formoso quer na vila de Almeida, para potenciar e haver programas específicos, para que possam potenciar esse empreendedorismo local.

1.5.Considera que um maior envolvimento entre os agentes públicos e privados, através de parcerias ou de contratos, poderia beneficiar o desenvolvimento daquelas estratégias? Porquê?

Sim , nao tenho nenhuma duvida sobre disso, até porque é uma prioridade como estava a responder na parte anterior, a criação e o impulso dessas associações desses locais para criar politicas que visem ao empreendedorismo é possível articular com essas associações que agora não existem, a ligação entre o municipio e as instituições como o IAPMEI como a CCDR, podem vir a ser fulcrais para que os programas que estão previstos, programas específicos das associações e dos departamentos quer no IAPMEI e na CCDR, quer na própria camara, programas que a gente tenha, possam ser levados ao conhecimento e á ajuda dos empreendedores que devem ser potenciados.

1.6.Quais são as principais dificuldades ao envolvimento dos agentes públicos e privados no desenvolvimento de projetos no concelho de Almeida?

São varios factores, as respostas em cadeia são umas nas outras, existe esta indefinição do futuro , a falta de fixação dos jovens,que normalmente são essas as populações que sao mais empreendedoras, que pensam mais no futuro, que se querem impulsionar mais a economia.esta indefinição do futuro , estas dificuldades económicas, esta descapitalização que não tem permitido de alguma forma potenciar os investimentos locais.

1.7.Como podem ser ultrapassadas essas dificuldades?

Como eu estava a dizer , as respostas encadeiam-se bastante, com a criação dessas tartetes ou incubadoras de empresas, podem-se chamar de varias formas e se for possível fazer impulsionar a criação dessas associações que representam os sectores existentes,e com programas de empreendedorismo ligadas á criação dessas associações e dessas incubadoras de empresas é possível dinamizar a economia local, potencialmente existem factores e potencialidade locais para sejam implementados novos investimentos que permitam criar novas oportunidades.

1.8.Ordene em termos de importância, as estratégias de desenvolvimento que considera deverem ser uma aposta com vista ao desenvolvimento sustentado das vilas de Almeida e Vilar Formoso. (A primeira estratégia escolhida corresponde à mais importante e a última à de menor importância).

A-Qualificação e valorização das infraestruturas existentes , e património cultural e natural

- B- Qualificação das unidades de turismo, em especial de turismo em espaço rural
- C- Aproveitamento da fronteira de Vilar Formoso para a captação de turistas/visitantes
- D- Divulgação das potencialidades de Almeida e Vilar Formoso a nível regional e local
- F- Fomento da atividade empresarial/industrial
- G- Qualificação das habilitações/competências profissionais da população local
- H- Apoio aos casais que pretendam ter filhos
- J- Iniciativas que visem a fixação da população, principalmente jovens
- I- Outro(s)

De acordo com o que foi conversado anteriormente:

A 1ª seria a alínea J-- Iniciativas que visem a fixação da população, principalmente jovens

A 2ª seria a alínea D- Divulgação das potencialidades de Almeida e Vilar Formoso a nível regional e local.

A 3ª seria a alínea C- Aproveitamento da fronteira de Vilar Formoso para a captação de turistas/visitantes

A 4ª seria a alínea F- Fomento da atividade empresarial/industrial

A 5ª seria a alínea H- Apoio aos casais que pretendam ter filhos

A 6ª seria a alínea A- Qualificação e valorização das infraestruturas existentes , e património cultural e natural

A 7ª seria a alínea B- Qualificação das unidades de turismo, em especial de turismo em espaço rural

A 8ª seria a alínea G- Qualificação das habilitações/competências profissionais da população local

A 9ª seria a alínea I- Outros.

## **2. Marketing territorial**

2.1. Pensa que a vila de Almeida goza de uma boa visibilidade a nível regional e nacional?

Sim, goza de uma boa visibilidade, com um plano implementado , centrado na divulgação do património e as actividades relacionadas com a época oitocentista, no que diz respeito às invasões francesas e à recriação histórica, vimos desenvolvendo no concelho e as actividades lançadas com a divulgação do património e a nossa aposta na criação de uma candidatura para património mundial da humanidade, tem permitido não só nível local, regional e até internacional. Almeida é conhecida internacionalmente e temos feito um trabalho importante nessa área.

2.2. Uma maior divulgação das potencialidades da vila de Almeida pode trazer mais investimentos, turistas ou moradores ao concelho?

Com certeza, o trabalho nunca está terminado, é necessário implusionalo cada vez mais, e foi notório que o trabalho que foi realizado, houve um aumento, um incremento de visitantes, que eu por uma particularidade ,de estar ligado ao funcionamento do picadeiro, de estar ligado ao funcionamento de algumas das infraestruturas existentes no núcleo histórico de Almeida, foi notório o aumento de visitantes na parte da restauração e iniquivoca que há aumento, ainda não se consegue tirar as devidas utilizações que o turista pode ter em Almeida. Deveríamos conseguir que ele permanecesse mais tempo e que gastasse mais o seu dinheiro porque muitas vezes ele está disponível para gastar e não há infraestruturas suficientes nem de qualidade nem de diversidade para que o turista gaste mais dinheiro em Almeida.

2.3. Em sua opinião, a quem compete às acções de divulgação da Vila de Almeida? Porquê?

Compete a todos os Almeidaenses, à partida cabe o trabalho de divulgar, a cada um de nós. Porque se não gostarmos da vila e daquilo que temos não conseguimos fazer essa divulgação. A Câmara tem um papel importante e tem o interesse dentro do seu trabalho , de fazer uma divulgação cada vez maior e melhor sobre a vila de Almeida, mas também utilizar e articular com as associações quer locais quer regionais, associações de desenvolvimento, como a Raia Histórica, como os territórios do Côa, como as Comunidades Intermunicipais, haver um trabalho de interligação com as valências da região e não só visada para a vila de Almeida, porque a vila de Almeida já oferece ao turistas muitas actividades , desde visitas ao museu , passeios na vila, passeios de charrete, utilização do picadeiro, as Termas, temos bastantes valências, mas o turista por vezes quer ficar mais tempo, e temos que ver isso na ótica regional, para atrair turistas que venham para a Serra da Estrela fazer visitas a Almeida, alguns que venham atraídos às gravuras de Côa, fazer visitas a Almeida, e trazer os turistas de uma forma integrada a um nível regional, por isso é importante a acção no seio dessas associações.

2.4. Quais são os elementos de Almeida e de Vilar Formoso que mais devem ser promovidos? Porquê?



O património histórico e cultural de Almeida e do concelho, porque não é só Almeida que tem essa particularidade, em todo o concelho há património para divulgar. Como Aldeias Históricas, também aldeia histórica de Castelo Mendo, as aldeias do Côa, e Castelo Bom, o núcleo histórico de Vilar Formoso, e todas as aldeias estão bem organizadas, estão limpas e estão pavimentadas, e têm todas elas particularidades. Igrejas que permitem visitas culturais e igrejas com talhas bem efectuadas, e com interesse cultural elevado porque datam de épocas medievais e têm um valor quer estético, quer do interesse de visitante determinado, e mesmo aqueles que são específicos, que vão procurar determinado património, mas aqueles que também querem ver juntamente o património natural existente no Vale do Côa fazer essas visitas às aldeias. A localização geográfica e as valências existentes também são elementos que devem ser promovidos, como a estação do caminho de ferro, o parque Tir, o parque industrial, a zona comercial de Vilar Formoso, devem ser promovidos para que consigamos atrair o máximo de visitantes. Mas como eu dizia, é importante não nos cingirmos só a Almeida e Vilar Formoso, mas ao território completo porque existem valências nas localidades envolventes a Vilar Formoso e Almeida.

2.5. De entre os seguintes meios, indique o(s) que acha mais conveniente(s) para promover a imagem da vila de Almeida:

- A- Publicidade: em meios de comunicação em massa (jornais, revistas, rádios, tv) e redes sociais.
- B- Relações Públicas: realização de reportagens, conferências, artigos de opinião, feiras...
- C- Marketing directo: contactos directos com os públicos-alvo
- D- Incentivos promocionais: incentivos locais à atracção de moradores, indústrias, etc.
- E- Outro(s)

Eu coloquei aqui, o Marketing directo: contactos directos com os públicos-alvo, devemos ser específicos à aquilo que queremos procurar e tentar fazer junto desse público, 2º Relações Públicas: realização de reportagens, conferências, artigos de opinião, feiras..., são importantes para divulgação das potencialidades, depois Incentivos promocionais: incentivos locais à atracção de moradores, indústrias, etc. (D), e por 4º Publicidade: em meios de comunicação em massa (jornais, revistas, rádios, tv) e redes sociais. (A)

Por último alínea e - Outros

2.6. Na sua perspectiva quais são os destinatários prioritários na divulgação das potencialidades de Almeida e Vilar Formoso?

São distintos e diversificados, e com objectivos diferentes, mas devemos ir ao publico alvo, centrado na região centro, na Castilha Leon na parte internacional, devemos faze-lo e potenciá-lo cada vez mais, mas não ficar por aí, lança-lo também a parte do pais quer Portugal quer internacionalmente em Espanha, fazer um trabalho noutras áreas,que possa atrair outros turistas como Franceses e Ingleses, que tenham interesse nas guerras peninsulares n património edificado e cultural .

2.7. Que instituição e que acontecimento mais contribui para a divulgação da vila de Almeida?

Srm duvida uma que o acontecimento é a recriação histórica do cerco de Almeida que se realiza no ultimo fim de semana de Agosto, e que tem trazido a Almeida milhares de visitantes e com a divulgação nos meios comunicação tem permitido aumentar o conhecimento da vila e das suas potencialidades.

2.8. A sua instituição/empresa já recorreu a alguma estratégia de marketing ou de promoção ? Se sim, qual ou quais.

Já, principalmente na divulgação dos eventos organizados e depois juntamente com as associações que representam,o território como por exemplo , os Territórios do Côa, e as Aldeias Históricas, há planos de marketing que estão a ser elaborados quer nas Aldeias Históricas quer nos Territórios do Coa, para potencializar parte do Vale do Coa, a património natural e também património cultural, com as gravuras do Coa.

2.9. Considera que deve haver um maior envolvimento entre os agentes públicos e privados na concertação/avaliação das ações de marketing? Porquê?

Sem duvida, aqui eu referia que podemos fazer um marketing directo, de ir ao publico alvo, dessa forma deve ser articulado o trabalho com os agentes locais, para eles quando fizermos essa atração a esses publicos alvos, quando eles virem, não sentirem defraudados entao quando visitam Almeida a melhor coisa que pode haver é as pessoas que sairem daqui, sairem contentes e com o trabalho com as expectativas que criaram quando são alvo de um marketing não sejam goradas, e que só dessa forma se posa fazer.

2.10. Quais os principais obstáculos que, em sua opinião, podem dificultar esse envolvimento?

Existe muita falta de empreendedorismo,a falta de fixação população jovem é o maior obstáculo que existe no território para que se possa desenvolver, e existem outros , porque a politica está muito centralizada nas grandes cidades, os as politicas para territórios de baixa densidade são quase inexistentes, os quadros comunitários deram para fazer e fazemos muitos investimentos, mas na realidade quando vemos que existem equipamnetos, existem infraestrururas quer rodo-

viárias, quer meios de comunicação , quer equipamentos de lazer, quer equipamentos de apoio á família, quer escolas, existem com quantidade e qualidade, e vemos que a população diminui e envelhece.

O problema é haver falta de oportunidades, falta de emprego, para fixar população jovem. É o desafio no futuro.

Muito obrigado pela sua colaboração

**ISEC-Instituto Superior de Educação e Ciências**  
**Mestrado em Gestão Autárquica**

**Nome:Manuel Godinho**

**Instituição/Empresa: Comércio “Casa Manuel da Amália”**

**Cargo desempenhado:Gerente**

**Formação: Admnistração Publica**

**Naturalidade:Vilar Formoso**

**Data:10/03/2015**

## **1. Apostas estratégicas para o desenvolvimento do território**

1.1.Quais as estratégias de desenvolvimento local que considera deverem ser prioritárias?

Portanto as estratégias de desenvolvimento que eu considero que sejam prioritárias será a aquisição de zona, portanto pessoas na zona, a criação de actividades convidativas, e entidades que promovam de forma atractiva a zona, também o aproveitamento de épocas,nomeadamente o Verão , que será a época, tanto para Almeida como para Vilar Formoso em que pode ser criadas novas formas de negócio e melhorar as actuais depois também a motivação para aqueles que já estão na zona e para aqueles que fazem comércio e habitam a zona.

1.2.Para a(s) estratégia(s) que referiu, indique medidas que possam estimular o desenvolvimento de Almeida e Vilar Formoso

Tanto para Vilar Formoso como para Almeida a forma de promover será elementos de promoção como Feiras , que é o que Almeida tem feito, Almeida Câmara, será também aposta em meios de comunicação nomeadamente jornais e outras formas de fazer chegar a mensagem de forma rápida e facilmente e depois também campanhas e políticas associadas às necessidades como políticas de natalidade, políticas de fixação, entre outras.

1.3.Quais são, na sua opinião, os principais obstáculos a ultrapassar para que se consigam concretizar essa(s) estratégia(s)?

Portanto acho que o principal obstáculo é a interiorização e a fixação de pessoas, e portanto a forma que há é motiva-las e convidá-las , portanto este será o principal obstáculo que é muitas vezes é impeditivo de novas formas de negócio, novas formas estratégicas da zona.

1.4.De que forma é que a sua instituição/empresa poderia ter um papel mais activo no

desenvolvimento da(s) estratégia(s) referida(s)?

A forma que a minha empresa teria de ter um papel mais activo, era a participação nestas actividades, nomeadamente a nas feiras como eu referi anteriormente, também campanhas promovidas pela por organismo como Câmara e outras coisas mais, e depois acompanhar os tempos , porque é importante que as empresas tenham a noção de que o sucesso empresarial não se define só por uma meta, é um processo gradual é acompanhar os tempos,e portanto é fazer de forma a que também induza a que o negócio acompanhe os tempos.

1.5.Considera que um maior envolvimento entre os agentes públicos e privados, através de parcerias ou de contratos, poderia beneficiar o desenvolvimento daquelas estratégias? Porquê?

Sim ,e aqui voltamos ao velho ditado, que juntos faremos melhor, eu acho que no meu caso é uma instituição privada e pequena também ,é um negócio pequeno, com a ajuda de agentes públicos de maior tamanho , e de maior força essencialmente quando fá-lo tamanho fá-lo de força,seria mais fácil lutar pelos obstáculos como a falta de pessoas , a falta de meios que é o grande obstáculo como disse anteriormente e juntos seria muito mais fácil atingir aquilo que é do interesse certamente comum do publico e do privado.

1.6.Quais são as principais dificuldades ao envolvimento dos agentes públicos e privados no desenvolvimento de projetos no concelho de Almeida?

Aqui sem duvida tenho que referir a falta de gente e a posição no interior de Almeida e Vilar Formoso, por conhecimento e por visita a feiras, e outras actividades ve-se que tudo parece estar bem pensado, só que falta gente para conhecer, ver e para absorver a mensagem que as entidades como a Câmara e outros tentam fazer e depois também a falta de meios que está associada ao interior.

1.7.Como podem ser ultrapassadas essas dificuldades?

Estas dificuldades podem ser ultrapassadas na minha forma de ver com incentivos á natalidade com incentivos á habitação fácil, mais fácil e com campanhas de facilidade de comércio e facilidades de criação de negócio , e outras coisas assim como como é o caso de associação, ou seja o associativismo entre aqueles que já cá estão como é o caso de comércio, e pequeno tanto em Almeida como em Vilar Formoso, que é a grande aposta empresarial.

1.8.Ordene em termos de importância, as estratégias de desenvolvimento que considera deverem ser uma aposta com vista ao desenvolvimento sustentado das vilas de Almeida e Vilar Formoso. (A primeira estratégia escolhida corresponde à mais importante e a última à de menor importância).

A-Qualificação e valorização das infraestruturas existentes , e património cultural e natural

B-Qualificação das unidades de turismo, em especial de turismo em espaço rural

C-Aproveitamento da fronteira de Vilar Formoso para a captação de turistas/visitante

D- Divulgação das potencialidades de Almeida e Vilar Formoso a nível regional e local

F- Fomento da atividade empresarial/industrial

G- Qualificação das habilitações/competências profissionais da população local

H- Apoio aos casais que pretendam ter filhos

J- Iniciativas que visem a fixação da população, principalmente jovens

I- Outro(s)

Portanto eu penso que nestas alíneas há muitas delas que têm o mesmo grau de prioridade, mas a verdade é que muitas delas vão de acordo aquilo que eu disse anteriormente em que o problema é a falta de gente ,falta de população.

Portanto em primeiro lugar, destacaria a alínea A:

Qualificação e valorização das infraestruturas existentes , e património cultural e natural

Depois a alínea C:

Aproveitamento da fronteira de Vilar Formoso para a captação de turistas/visitante

Depois em terceiro a alínea D:

Divulgação das potencialidades de Almeida e Vilar Formoso a nível regional e local

Depois em 4º alínea J:

- Iniciativas que visem a fixação da população, principalmente jovens

Em 5º alínea F:

- Fomento da atividade empresarial/industrial

Em 6º alínea G:

Qualificação das habilitações/competências profissionais da população local

Em 7 º alínea H:

- Apoio aos casais que pretendam ter filhos

Em 8º alínea B:

Qualificação das unidades de turismo, em especial de turismo em espaço rural

Em 9º alínea I :

Outros e esses outros seria a criação de condições para manter habitantes e investidores actuais

## **2.Marketing territorial**

2.1.Pensa que a vila de Almeida goza de uma boa visibilidade a nível regional e nacional?

Sim sem duvida, com a criação este ano de Almeida a estrela do interior, Almeida goza da sua posição a nível nacional e regional,a verdade é que Almeida já há muito tempo que é uma vila de história já há muito tempo que é conhecida, mas esta visibilidade que Almeida tem ganha e Vilar Formoso também ganha com ela.Enfim não é fácil que o interior seja visto por todos da mesma forma , mas acho que graças á candidatura de Almeida a património, e outras coisas,ou melhor património mundial e património local, tem feito com que almeida tenha uma maior visibilidade a nivel regional e local.

2.2. Uma maior divulgação das potencialidades da vila de Almeida pode trazer mais investimentos, turistas ou moradores ao concelho

Sim sem duvida , isto é como que um jogo em cadeia, todas estas implicações estas potencialidades de Almeida farão com que haja mais turistas e farão com que aqueles que estão estejam mais motivados e farão com que outros novos moradores possam escolher Almeida , e quando digo Almeida aqui seria concelho tb para se transfixarem, e com isso iríamos acabar talvez com um grande poder que seráa falta de numeros , porque muitos serviços tanto publico como privados estão limitados com a falta de pessoas , com a faltas de serviços que prestam, e com esta divulgação, em penso que iria colmatar estas limitações.

2.3.Em sua opinião, a quem compete às acções de divulgação da Vila de Almeida? Porquê?

A divulgação acho que essencialmente será da responsabilidade da Câmara Municipal de Almeida, associada á Câmara de Almeida o turismo que a câmara promove, mas também o Turismo nacional com as suas campanhas de visita ao interior pode icluir Almeida e deve incluir Almeida para que a opinião dos outros sobre Almeida e sobre o concelho de Almeida seja diferente e depois acho que é muito importante também será os actuais empresários e os actuais habitantes fixaram-se na vila e no concelho e nada melhor do que eles seguirem o nosso exemplo daqueles que estamos porque estamos bem no interior, e convidá-los a experimentar e de certo que eles irão gostar.

2.4.Quais são os elementos de Almeida e de Vilar Formoso que mais devem ser promovidos? Porquê?

Almeida e Vilar Formoso têm algumas diferenças nomeadamente na sua história e penso que esta será a grande marca a ser promovida, acho que esta será a marca que o concelho deve criar.Eu em Almeida destacaria a o turismo rural associado ao turismo que vem a ser desenvolvido actualmente, depois também a sua gastronomia, o património e sua a história muito particular no

caso da história bélica e da história das invasões. Em Almeida também tem criado ao longo dos tempos, infraestruturas como as termas e outras coisas que podem ser atrativas e que podem ser elementos de convite ao concelho.

No caso de Vilar Formoso existe a particularidade da posição geográfica e a da proximidade com Espanha que deve ser explorada, mas existe também e com muita força actualmente por a Câmara e por outras entidades locais, a História. Vilar Formoso tem um tempo de história, no meu ponto de vista, brilhante, que é causa de Aristides de Sousa Mendes que actualmente foi promovida pela câmara e pelos serviços da Câmara, como a fronteira da paz, e pode ser esta uma rota, um momento, eu acho que será convidativo para aqueles que estão cá que alguns infelizmente desconhecem esta causa, mas que também será convidativo para aqueles que vêm e desconhecem, como também para aqueles que vêm e conhecem e se identificam. Porque esta causa de Aristides de Sousa Mendes esta causa dos refugiados, é uma causa que atrai um turismo muito particular e um turismo muito interessado, e que eu penso que de alguma forma um turismo com dinheiro, que é um turismo que está associado muitas vezes a pessoas de outros países, que já passaram no passado e que gostariam de voltar e depois porque têm no fundo muito dos outros países como é o caso de Alemanha e a Austria enfim outros países que sofreram com estes tempos e sentem uma dívida de gratidão. E esta visita pode ser pagamento da dívida de gratidão a Portugal e a Vilar Formoso e como a Câmara promove Vilar Formoso é uma fronteira da Paz, e foi uma Fronteira de Paz.

2.5. De entre os seguintes meios, indique o(s) que acha mais conveniente(s) para promover a imagem da vila de Almeida:

- A- Publicidade: em meios de comunicação em massa (jornais, revistas, rádios, tv) e redes sociais
- B- Relações Públicas: realização de reportagens, conferências, artigos de opinião, feiras...
- C- Marketing directo: contactos directos com os públicos-alvo
- D- Incentivos promocionais: incentivos locais à atracção de moradores, indústrias, etc.
- E- Outro(s)

Em primeiro lugar a) - Publicidade: em meios de comunicação em massa (jornais, revistas, rádios, tv) e redes sociais.

Depois c) - Marketing directo: contactos directos com os públicos-alvo. Aqui posso fazer a ressalva daquilo que disse anteriormente, que em Almeida um turismo mais bélico, associado à causa bélica e em Vilar Formoso à causa dos judeus portanto este será o público alvo que é preciso atingir.



E depois em 3º os Incentivos promocionais: incentivos locais à atracção de moradores, indústrias, etc.

E o 4º b) que são as relações Publicas

2.6. Na sua perspectiva quais são os destinatários prioritários na divulgação das potencialidades de Almeida e Vilar Formoso?

Aqui portanto eu acho que os destinatários prioritários são talvez pela sua aproximação geográfica e de proximidade serão os espanhóis, serão os turistas de passagem e os turistas que não são tanto de passagem e depois muito particularmente os turistas com interesses tanto na história de Almeida e na história de Vilar Formoso, eu já referi que são histórias diferentes, são histórias com publico alvo e com especialização diferentes, mas são qualquer um deles destinatários prioritários para Vilar Formoso, para Almeida e para o Concelho.

2.7. Que instituição e que acontecimento mais contribui para a divulgação da vila de Almeida?

Eu acho que na vila de Almeida a instituição que mais contribui é a Câmara Municipal, e por sua vez o turismo que ela tem desenvolvido, ou melhor a divulgação do Turismo que ela tem feito, e exemplo disso é as feiras de turismo onde Almeida se faz representar tanto a nível nacional como a nível mundial, que é o caso até recentemente da feira de Espanha e depois temos presente a recriação que Almeida tem feito que uma ao longo dos tempos, a recriação histórica em meados de Agosto que é feita anual e ao longo dos tempos tem ganho tamanho e visibilidade e que faz com que Almeida seja vista por os que não a conhecem como uma forma diferente ou melhor mais atractiva, mais convidativa.

2.8. A sua instituição/empresa já recorreu a alguma estratégia de marketing ou de promoção? Se sim, qual ou quais.

Se é que se pode considerar uma estratégia de marketing a venda de produtos com preços mais convidativos mais baixos em épocas de maior procura sim a minha empresa já o fez nomeadamente nos meses de Julho e Agosto que são meses em que somos mais visitados, temos produtos que são mais procurados que é o caso de produtos regionais, produtos endógenos, sim tentámos nestas alturas promover estes produtos com preços convidativos, já o fizemos várias vezes e estamos confiantes que o vamos fazer mais vezes porque esta será a melhor forma e melhor estratégia de marketing de promover a zona e promover o comércio específico da zona.

2.9. Considera que deve haver um maior envolvimento entre os agentes públicos e privados na concertação/avaliação das ações de marketing? Porquê?

Sim sem duvida , existe em Vilar formoso, Almeida e no concelho, formas um pouco ultrapassadas de fazer comércio e de divulgação do comércio e acho que esta avaliação feita por agentes publicos e privados trará todo o beneficio para que todos saibamos fazer um comércio acompanhado do tempo e um comércio que esteja ajustado ao tempo.

2.10.Quais os principais obstáculos que, em sua opinião, podem dificultar esse envolvimento?

Bem, eu gostaria de repetir novamente o principal obstáculo que é a posição do interior e a falta de gente que esta posição do interior é caracteritsica mas este sem duvida é o principal obstáculo , é o princpal obstáculo no desenvolvimento futuro e é o principal obstáculo actual, porque muitas actividades que são feitas nomeadamente pela Câmara e turismo e outras organizações tanto de Almeida e Vilar Formoso, são muitas vezes confrontadas com esta falta de gente , e da falta de publico alvo.

Muito obrigado pela sua colaboração

**ISEC-Instituto Superior de Educação e Ciências**  
**Mestrado em Gestão Autárquica**

**Nome:**António Baptista Ribeiro  
**Instituição/Empresa:**Câmara Municipal de Almeida  
**Cargo desempenhado:**Presidente  
**Formação:**Licenciado em Educação Física –ISEF Lisboa  
**Pós graduação em estudos superiores especializados em educação física, pela E.S.E-Viseu**  
**Naturalidade:**Castelo Bom-Concelho de Almeida  
**Data:**16/03/2015

**1. Apostas estratégicas para o desenvolvimento do território**

1.1.Quais as estratégias de desenvolvimento local que considera deverem ser prioritárias?

Fixação de população e criação de emprego.

1.2.Para a(s) estratégia(s) que referiu, indique medidas que possam estimular o desenvolvimento de Almeida e Vilar Formoso

Aposta na localização estratégica de Vilar formoso, como principal fronteira terrestre do país , apostar nos recursos e potencialidades, no turismo cultural ed e natureza no turismo de saude , nos recursos endógenos na agricultura principalmente na produção e transformação de produtos.

1.3.Quais são, na sua opinião, os principais obstáculos a ultrapassar para que se consigam concretizar essa(s) estratégia(s)?

Desde logo a regionalização e descentralização de competências, no turismo a aposta na qualidade, a melhoria a hotelaria e restauração,na agricultura o emparcelamento e a certificação de produtos.

1.4.De que forma é que a sua instituição/empresa poderia ter um papel mais activo no desenvolvimento da(s) estratégia(s) referida(s)?

Desde logo a acção concertada entre governo e as comunidades intermunicipais, desde logo a nossa a CIM das Beiras e Serra da Estrela e as autarquias, descentralizar poderes na educação, saude e na acção social.

1.5.Considera que um maior envolvimento entre os agentes públicos e privados, através de parcerias ou de contratos, poderia beneficiar o desenvolvimento daquelas estratégias? Porquê?

Sim o Município deve ser o motor de desenvolvimento , definindo equipas de apoio de incentivo, mas são as empresas que criam postos de trabalho e apostam na riqueza.

1.6.Quais são as principais dificuldades ao envolvimento dos agentes públicos e privados no desenvolvimento de projetos no concelho de Almeida?

Muitas vezes uma legislação desadequada, legislação que cria dificuldades, deveria ser mais facilitadora, há dificuldades muitas vezes na constituição de parcerias.

1.7.Como podem ser ultrapassadas essas dificuldades?

Com uma legislação mais permissiva que estimule e não condicione.

1.8.Ordene em termos de importância, as estratégias de desenvolvimento que considera deverem ser uma aposta com vista ao desenvolvimento sustentado das vilas de Almeida e Vilar Formoso. (A primeira estratégia escolhida corresponde à mais importante e a última à de menor importância).

A-Qualificação e valorização das infraestruturas existentes , e património cultural e natural -1º

B-Qualificação das unidades de turismo, em especial de turismo em espaço rural-7º

C-Aproveitamento da fronteira de Vilar Formoso para a captação de turistas/visitante-3º

D- Divulgação das potencialidades de Almeida e Vilar Formoso a nível regional e local-4º

F- Fomento da atividade empresarial/industrial-6º

G- Qualificação das habilitações/competências profissionais da população local-5º

H- Apoio aos casais que pretendam ter filhos-2º

J- Iniciativas que visem a fixação da população, principalmente jovens-2º

I- Outro(s)- Aproveitamento da fronteira de Vilar Formoso pela sua posição estratégica, para a fixação de empresas vocacionadas para a exportação; aposta na cooperação transfronteiriça.

## **2.Marketing territorial**

2.1.Pensa que a vila de Almeida goza de uma boa visibilidade a nível regional e nacional?

Sim temos trabalhado para a sua imagem, com uma forte noção da realização de eventos que nos projectam a nível nacional e internacional, a presença em Feiras a constituição de consórcios transfronteiriços.

2.2. Uma maior divulgação das potencialidades da vila de Almeida pode trazer mais investimentos, turistas ou moradores ao concelho?

Sim ,há alguma relutancia nesta aposta ,não há espirito empreendedor, mas há alguns exemplos de sucesso.

2.3.Em sua opinião, a quem compete às acções de divulgação da Vila de Almeida? Porquê?

É uma tarefa de ,políticos,empresários , residentes , o municipio tem como uma versão estratégica divulgação em termos de atractivo e que nos diferencie, mas compete também às instituições, juntas de Freguesia, CIM, turismo do centro de portugal.

2.4.Quais são os elementos de Almeida e de Vilar Formoso que mais devem ser promovidos? Porquê?

Almeida fortaleza abaluartada das melhores conservadas , a nossa marca, estrela do interior, com as casas matas unicas no mundo, Vilar Formoso pelas rotas das judiarias,conhecida como vila comercial e a fronteira da paz aproveitando as potencialidades que têm que ser exploradas , nomeadamente ao nivel da rota das judiarias.

2.5.De entre os seguintes meios, indique o(s) que acha mais conveniente(s) para promover a imagem da vila de Almeida:

A- Publicidade: em meios de comunicação em massa (jornais, revistas, rádios, tv) e redes sociais

B- Relações Públicas: realização de reportagens, conferências, artigos de opinião, feiras...

C- Marketing directo: contactos directos com os públicos-alvo

D- Incentivos promocionais: incentivos locais à atracção de moradores, indústrias, etc.

E- Outro(s)

Direi todos , mas em outros a elevação de Almeida a património da humanidade.

2.6.Na sua perspectiva quais são os destinatários prioritários na divulgação das potencialidades de Almeida e Vilar Formoso?

Os nacionais, em primeiro lugar , os estrangeiros direccionados para os espanhóis, franceses e alemães.

2.7.Que instituição e que acontecimento mais contribui para a divulgação da vila de Almeida?

Penso que a Câmara , com os seus departamentos essencialmente o turismo.

2.8.A sua instituição/empresa já recorreu a alguma estratégia de marketing ou de promoção ? Se sim, qual ou quais.

Feiras desde logo presença na Fitur , uma das principais feiras de turismo do mundo em Madrid, a BTL- bolsa de turismo de Lisboa, World Travel Market em Londres, e ultimamente na FIT-Feira Ibérica de Turismo, na Guarda, o nosso site e eventos culturais diferenciadores.

2.9.Considera que deve haver um maior envolvimento entre os agentes públicos e privados na concertação/avaliação das ações de marketing? Porquê?

Podemos fazer mais com menos recursos, numa acção conjugada com outras entidades.

2.10.Quais os principais obstáculos que, em sua opinião, podem dificultar esse envolvimento?

A apatia, a falta de iniciativa e adesão às nossas propostas e um individualismo muito presente, com muito pouco espírito de cooperação.

### **3.Programa Comunitário Portugal 2020**

3.1. Como pensa aproveitar o financiamento do programa comunitário ao nível do desenvolvimento do território?

A todos os níveis , na regeneração urbana, na optimização energética, no apoio ao empreendedorismo, na aposta forte na acção social, na inserção social, educação saúde e combate á pobreza.

3.2. Como pensa aproveitar o financiamento do programa comunitário ao nível do marketing territorial?

Continuar a presença em feiras e exposições, o trabalho com universidades , já temos vários protocolo e parcerias com universidades em destaque a UBI, universidade de salamanca e Universidade do Minho,na realização de eventos, projecção internacional.

3.3.Considera correto afirmar que a não existência de um plano de marketing territorial é um obstáculo á competitividade económica local?Explique detalhadamente o seu ponto de vista?

Condiciona fortemente, para tudo devem existir estratégias , um rumo e no seu contorno

3.4. Que áreas temáticas incluiria num plano de marketing territorial para a região?

Projectar a imagem de que vale apenas aqui viver, investir e visitar o território, identificação e promoção de elementos diferenciadores, colocar Vilar Formoso no centro de investimentos para

empresas vocacionadas para a exportação,captação de empresas, o turismo e património, as aldeias históricas , a rede das judiarias, turismo de natureza, bem estar e saúde.

Muito obrigado pela sua colaboração